

**CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS –  
MODALIDAD GRUPAL  
VIRTUAL**

**CENTRO PYME**

Cerro Largo  
Treinta y Tres

**PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS PROGRAMA EN  
EL ÁREA DE GESTIÓN**

Gestión para empresas de servicios profesionales

**SOCIO ESTRATÉGICO**

Centro Comercial e Industrial de Cerro Largo  
Cámara Empresarial de Treinta y Tres

La empresa consultora postulante debe enviar las propuestas en formato digital a través del correo electrónico [cerrolargo@centros.uy](mailto:cerrolargo@centros.uy). No se recibirán ofertas por otros medios. Se realizará acuse de recibo de todas las propuestas enviadas en tiempo y forma. La no recepción de esta notificación indica que la propuesta no fue recibida por lo que no será efectiva la postulación. Las consultas también las pueden realizar a la casilla mencionada anteriormente.

Las propuestas se recibirán hasta el martes 04 de abril de 2023.

## I.

### **ANTECEDENTES**

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

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

El modelo se basa en un enfoque sistémico, considerando a la Mipyme desde un enfoque integral, que contempla todas las áreas de la empresa, su vinculación, estado actual y oportunidades de mejora.

Los Centros Pymes apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada usuario, el cual, luego de identificar y priorizar las necesidades de apoyo que presentan las empresas y emprendedores, procura cerrar las brechas de competitividad existentes a través de asesorías técnicas y capacitación. Para ello, los Centros ofrecen una serie de talleres y capacitaciones que vienen a fortalecer los conocimientos empíricos y prácticos de los empresarios y las empresarias, apuntando siempre hacia su profesionalización.

## **II. CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS**

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

Se realizan actividades de identificación, captación e incorporación al registro de clientes/empresas en los Centros, permitiendo conocer caso a caso una realidad bastante aproximada de la empresa, con conocimiento y autorización del propietario, a partir de herramientas de diagnóstico y asistencia técnica aplicadas por el personal del centro.

Posteriormente, se avanza a partir de un plan de acción que contiene actividades que apuntan a disminuir las brechas existentes entre la operativa actual de la empresa y los

estándares de eficiencia y eficacia recomendados según metodología del centro, bajo la óptica de una gestión empresarial concentrada en aumentar la productividad y la competitividad.

En ese marco, se realizan instancias de sensibilización, capacitaciones y asistencia técnica; se generarán en la mayoría de los casos nuevas capacidades en los empresarios que les facilite la toma de decisiones a partir de los datos, herramientas y nuevas tendencias.

El objetivo es conformar grupos de pequeñas y medianas empresas -del mismo rubro o de diferentes rubros- pero con una problemática común que pueda habilitar el trabajo en conjunto para la mejora en la gestión empresarial de las mipymes y buscar soluciones a los problemas comunes, así como sensibilizar sobre la importancia del trabajo asociativo para la reducción de brechas competitivas.

### **III. INFORMACIÓN GENERAL DEL LLAMADO**

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

La localidad en donde se realizará el Programa dependerá de las necesidades del departamento, la primera unidad grupal se dictará en la ciudad de Melo y Treinta y Tres. Las instancias se realizarán en las instalaciones previstas por cada Centro Pyme.

A partir de la evaluación técnica se realizará una lista de prelación de las propuestas remitidas por las instituciones postulantes. Se considerarán aquellas que superen el mínimo establecido en la evaluación técnica el cual debe ser de 65% de la evaluación total y se convocará a la que haya obtenido el mayor puntaje para realizar la capacitación, en caso de manifestar inconvenientes para cumplir, se continuará con el siguiente según el orden de prelación resultante.

Las empresas o consultores/as que resulten seleccionados/as para impartir el curso podrán considerarse para realizar hasta una réplica, dentro de los 12 meses posteriores a la selección, en caso de no resultar satisfactorio el desempeño de la entidad de

capacitación se podrá optar por los siguientes proveedores, según orden de prelación, sin posibilidad de reclamo alguno por quien resultara en el primer lugar dentro de la lista. Toda actividad será documentada y registrada en las evaluaciones realizadas por parte del Centro Pyme.

La lista de prelación, sin obligación de contrato, tendrá una validez de 12 meses desde su publicación, pudiendo ser seleccionados, según orden de prelación, para futuras necesidades de capacitación en la temática del llamado, en el marco del Plan de Capacitación del Centro Pyme convocante.

#### **IV. POBLACIÓN OBJETIVO**

Jóvenes profesionales que tengan hasta 5 años de recibidos y tengan ejercicio libre de la profesión

#### **V. DESCRIPCIÓN DEL LLAMADO**

Se solicita a Empresas Consultoras y/o de Capacitación y/o equipos de consultores con experiencia en facilitación de procesos de consultorías a empresas, presentar propuestas para la implementación del Programa indicado.

#### **VI. OBJETIVO GENERAL**

A través del taller se quiere lograr la sensibilización en los/las participantes implementando técnicas pedagógicas que impacten en la comprensión de los temas. Se solicita la presentación de propuestas que incluyan metodologías para la capacitación innovadora y de vanguardia, así como las dinámicas o PPT a utilizar durante la misma. Los temas están indicados, sin embargo, se recibirán sugerencias o adecuaciones en los contenidos, basados en la experiencia de la entidad de capacitación y en el logro de los objetivos.

Se busca transmitir conocimientos y herramientas teórico-prácticas asociados a Indique temática o título de la capacitación.

## VII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Estimular la demanda de servicios del Centro por parte de la empresa.
- ✓ Fortalecer o desarrollar las capacidades de gestión.
- ✓ Aportar conceptos y herramientas que contribuyan a cambiar la mirada de la empresa que tenemos a la empresa que queremos.
- ✓ Detalle otros objetivos específicos de las actividades.
- ✓ Fortalecer las capacidades y competencias personales necesarias para una gestión empresarial adaptada al contexto.
- ✓ Aportar conceptos y herramientas que permitan gestionar la empresa de manera eficaz y eficiente.
- ✓ Incorporar la capacidad de pensar estratégica y operativamente para la expansión de los negocios
- ✓ Incorporar herramientas para la promoción y comercialización de bienes y servicios.
- ✓ Concientizar sobre la importancia de contar con información económica-financiera para la toma de decisiones.
- ✓ Contribuir y acompañar en el proceso de formalización de emprendimientos.

## VIII. CONTENIDOS

### Parte I: Capacitación en las siguientes áreas

- **Gestión y Finanzas (10 horas grupales)**
  - Definición de objetivos empresariales
  - Control y supervisión de los temas más importantes para lograr una empresa exitosa.
  - Herramientas prácticas para la gestión de la información económica financiera para la toma de decisiones.
  - Responsabilidades y funciones de los profesionales que conforman una empresa de servicios profesionales.
  - Registro de clientes
  - Registro de ingresos y egresos

- Estructura de costos y punto de equilibrio
  - Cálculo de costos, márgenes y fijación de precios (independientemente de la tabla de aranceles existente).
  - Gestión de créditos y gestión de deudores
  - Marco normativo para el libre ejercicio de la profesión y Tributación.
- **Planificación estratégica (7 horas grupales)**
    - Los desafíos de la actividad profesional.
    - El autoconocimiento como herramienta de gestión (ventajas competitivas y comparativas)
    - Definición de público objetivo
    - Matriz FODA
    - Herramientas de planificación empresarial
    - Habilidades y técnica de negociación
    - Liderazgo empresarial
    - Alianzas estratégicas y asociatividad
    - Gestión de conflictos.
- **Comercialización y ventas (8 horas grupales)**
    - El profesional como oferta de servicio en un mercado competitivo
    - Parámetros para la realización de un estudio de mercado.
    - Marketing mix del profesional
    - Como posicionarse en el mercado y como ofrecer el servicio
    - Estrategias y técnicas para fortalecer capacidad de ventas. Cierre de ventas.
    - Estrategia de comercialización
    - Push de ventas
    - Buenas prácticas en la atención al Cliente
    - Post venta

En esta instancia se podrá disponer de una hora práctica máximo por empresa.

## **Parte II: Consultoría en gestión y finanzas**

- Comprender y evaluar la situación económica y financiera de la empresa, sus puntos críticos y las potenciales de mejora.
- Incorporar los tres ámbitos de la gestión económica financiera como lo son la planificación, la organización de la información y la evaluación, control y monitoreo.

## **IX. PRODUCTOS ESPERADOS**

- Generar capacidades en la empresa que le permita evaluar el negocio desde la perspectiva financiera y definir pautas claves para el mejoramiento de la gestión financiera.
- Nivel de ventas comparativo y punto de equilibrio.
- Estructura y clasificación de costos y gastos.
- Gestión del endeudamiento.
- Se espera que las temáticas se desarrollen con un enfoque aplicado, presentando ejemplos prácticos y casos de éxito o buenas prácticas en la aplicación de conceptos y herramientas presentadas. Estos ejemplos deben ser cercanos al perfil de los participantes en la asistencia técnica.
- Todos los materiales, herramientas, especificaciones, diseños, informes, y otros documentos preparados por el consultor para la empresa asesorada en el marco de la asistencia técnica pasarán a ser de propiedad de ésta.
- El consultor entregará al empresario dichos documentos y/o materiales a más tardar en la fecha de terminación del contrato de consultoría.

## **X. DURACIÓN**

La duración prevista para la *Parte I: capacitación en Gestión y Finanzas, Planificación Estratégica y Comercialización y Ventas* es de 25 horas totales de capacitación, distribuidas en máximo 5 horas por semana, pudiéndose incluir una semana intermedia para que los participantes puedan poner en práctica algunos de los conceptos del taller en sus empresas.

Luego de la capacitación el/la docente deberá realizar una selección de algunas empresas y analizarlas con el/la Asesor/a Coordinador/a para recibir 1 hora práctica de asesoramiento. Esta hora práctica consiste en la visita o reunión con la empresa seleccionada de manera de conocerla y brindarle una recomendación puntual con respecto a los aspectos que fueron trabajados en la capacitación. En esta instancia se podrá disponer de una hora máximo por empresa, con un total de horas prácticas máximo para la capacitación: 8.

La carga horaria de la *Parte II: consultoría en Gestión y Finanzas* es de 28 horas máximo: 4 horas de trabajo grupal, y máximo 24 horas de trabajo en consultorías individuales a empresas, para el asesoramiento a 12 empresas profesionales de los departamentos de Cerro Largo y Treinta y Tres. seleccionadas por el/la Asesor/a Coordinador/a del Centro Pyme. Se realizará una instancia inicial entre el/la consultor/a y el equipo técnico del Centro en la cual se proporcionará información sobre la situación de las empresas de forma de asegurar que se cuenta con los elementos necesarios para asesorar adecuadamente a los clientes en el plazo previsto para el proceso, y se definirá también la distribución de horas de trabajo individual entre las empresas participantes.

Las horas previstas por instancia son las siguientes:

	Modalidad	Actividad	Cantidad de horas máximas
Parte I: Capacitación 3 módulos	Grupal	Capacitación grupal	25
Parte I: Capacitación Hora práctica en alguno de los 3 temas de capacitación	Individual	Hora práctica con empresas	8
Parte II: Consultoría en gestión y finanzas	Grupal	Capacitación grupal	4
Parte II: Consultoría en gestión y finanzas	Individual	Consultoría personalizada a empresas	24

En caso de consultas previo a la postulación, realice la consulta vía telefónica al 092 451 551.

Se espera implementar las consultorías en mayo de 2023

## **XI. RESULTADOS ESPERADOS**

Al finalizar la consultoría se espera que los empresarios y las empresarias logren adquirir capacidades para la gestión eficiente de una empresa de servicios profesionales



Para relevar la calidad de la actividad realizada por el consultor contratado se utilizará un sistema de triple evaluación:

- a) Al finalizar la implementación de la consultoría el cliente evaluará su satisfacción con el servicio brindado por el consultor a través de la plataforma Neoserra.
- b). El/la asesor/a del Centro Pyme referente en el caso evaluará el proceso de consultoría utilizando el formulario de evaluación de consultoría.
- c). El/la consultor/a realizará su propia evaluación del proceso según el formulario evaluación consultoría/Consultor que será reportado al equipo técnico del Centro Pyme en el Informe de Cierre de Consultoría.

## **XII. METODOLOGÍA**

La metodología de trabajo debe ser participativa, orientada a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencia, de modo de desarrollar e incrementar las competencias personales. En este sentido se espera que los ejercicios o ejemplos que se manejen durante la capacitación puedan ser relacionados a las empresas y la localidad con la que se está trabajando. El/la capacitador/a técnico/a deberá trabajar con las empresas en la identificación de situaciones comunes y sus posibles soluciones.

Se solicita la asignación por parte de la institución de un/a coordinador/a de capacitación que sea el nexo entre el grupo de participantes, docentes y el Centro. Para una mejor coordinación de las actividades de capacitación, el/la coordinador/a de capacitación mantendrá una reunión con el equipo técnico del Centro de modo de nivelar expectativas y coordinar detalles de la implementación.

Es responsabilidad de la institución de capacitación enviar al Centro los materiales que serán utilizados en la capacitación, los mismos serán compartidos con los/las participantes. El/la coordinador/a deberá informar en forma periódica al Centro sobre las asistencias y la evolución de la capacitación.

Los/las participantes deberán asistir al 80% de las clases y contar con un informe positivo de la institución capacitadora para aprobar el curso y recibir el certificado.

La metodología en todos los casos incluirá las siguientes instancias:

- i. Taller inicial, de conocimiento entre las empresas del grupo, análisis de la situación de partida y sensibilización en la metodología asociativa para el desarrollo empresarial.
- ii. Capacitación grupal en conceptos de los temas de la consultoría, así como en la introducción al tema de la asociatividad empresarial. Esta instancia podrá ser virtual, semipresencial o presencial.
- iii. Autoevaluaciones grupales, a partir de los conceptos presentados o en cualquier instancia que se entienda pertinente.
- iv. Asistencias prácticas individuales: Las empresas que participen de la Parte I, dispondrán de hasta una hora práctica de manera de conocerlas y brindarles una recomendación puntual con respecto a los aspectos que fueron trabajados en la capacitación. La empresa que participe de la Parte II dispondrá de horas de consultoría de forma de poder generar su plan de mejora e implementación en las áreas dispuestas por el llamado de forma conjunta entre el/la consultor/a y la mipyme con el seguimiento del equipo técnico del Centro Pyme. Se priorizará la implementación de forma presencial de este componente.
- v. Taller final grupal, de forma de compartir cuál fue la línea base, cuáles fueron los aprendizajes a partir de la experiencia de las distintas instancias y cuáles son los resultados.

La asistencia técnica implica el trabajo conjunto del/la consultor/a con la empresa, exigiendo su participación activa en cada paso del proceso, tanto grupal como individual, de forma que que comprenda su negocio y su situación, se comprometa con los resultados que se vayan obteniendo y se apropie de las distintas herramientas brindadas en la consultoría, así como del intercambio con el grupo.

El/la consultor/a cumplirá con las actividades, resultados y tiempos establecidos en el plan de trabajo presentado.

Reportará su trabajo al/la Asesor/a del Centro Pyme, quien supervisará las acciones desarrolladas, validará los documentos a ser entregados y acompañará en el seguimiento de los clientes.

En caso de presentar un plan de trabajo que incluya actividades virtuales, es responsabilidad del/ consultor/a el proveer de la plataforma on-line necesaria para el desarrollo de la consultoría (Skype, Zoom o similar), facilitarles a los participantes los datos necesarios para su participación, así como la capacitación previa sobre la forma de trabajo. En este caso se deberá indicar en la propuesta las condiciones necesarias para que las empresas puedan participar sin problemas de las consultorías, en particular las características del acceso a internet necesario.

## **XII. ENTREGABLES**

### **Entregables Parte I:**

- Listado de control de asistencias
- Materiales a entregar a los participantes: PPT utilizadas durante la capacitación y otros recursos utilizados.
- Informe final conteniendo los principales hitos del proceso de capacitación, valoración general de los y las docentes sobre el proceso de aprendizaje individual y colectivo.

### **Entregables Parte II:**

- Listado de control de asistencias
- Materiales a entregar a los participantes: PPT utilizadas durante la capacitación y otros recursos utilizados.
- Informe final para cada empresario/a conteniendo los principales lineamientos e hitos del proceso de consultoría, recomendaciones de acciones futuras, valoración general de los consultores sobre su implementación.

## **XIII. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR**

Los/las interesados/as en la convocatoria deberán presentar sus postulaciones conteniendo una propuesta técnica y una propuesta económica.

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

1. Antecedentes de la institución/consultor/a y experiencia en el trabajo con empresas especialmente Mipymes, destacándose las actividades formativas y con características similares a las de esta convocatoria, así como en la ejecución de consultorías a distancia.
2. Formación y experiencia del equipo consultor asignado a las actividades previstas (por medio de currículum vitae), en caso de encontrarse registrado/a como proveedor del centro, puede obviar los currículos, a menos que no esté dentro de los/las consultores/as registrados/as en el Centro. Se valorará el desempeño en consultorías afines a la temática, y formación en aspectos motivacionales individuales y de trabajo en equipo, coaching, didáctica, metodología, manejo de conflictos, etc.
3. Propuesta de actividades en base a los objetivos y pautas planteados, indicando:
  - Propuesta técnica: contenidos y módulos
  - Plan de trabajo
  - Metodología a aplicar, en caso de corresponder indicar la plataforma on-line a utilizar y procedimiento de participación de los asistentes, así como la modalidad de trabajo en las instancias grupales.
  - Consultores/as asignados/as a cada tema.
  - Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la asistencia técnica.
  - Resultados esperados en el público objetivo.

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

#### **XIV. CONSIDERACIONES**

- Los/las Consultores/as y Empresas de Capacitación o Consultoría deben estar registrados como facilitadores/as ANDE<sup>1</sup>.
- Se podrán postular Consultores/as y Entidades de Capacitación del extranjero siempre que están radicados en zonas cercanas a la localidad. Deberán tener en cuenta que del importe facturado se deducirán las retenciones tributarias correspondientes.
- Se deberá presentar propuesta y presupuesto para la unidad grupal de 10 empresas participantes por cada departamento.

#### XV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

El procedimiento de evaluación de la presente convocatoria es por calidad y costo, pesando más la calidad. La *propuesta técnica* tendrá una ponderación del 80% del puntaje total, en tanto a la *propuesta económica* le corresponderá un 20% del puntaje total. La evaluación se regirá según los siguientes criterios:

Componente de evaluación	Puntaje máximo
Formación del equipo consultor y estudios complementarios	10
Residencia del consultor en el departamento del Centro Pyme o departamentos limítrofes	5
Antecedentes y experiencia en formación de la empresa de capacitación o equipo consultor	5
Antecedentes y experiencia en el territorio del Centro Pyme de referencia del llamado o en otros territorios	5

<sup>1</sup> En caso de que se encuentre cerrado el llamado a Registro de Facilitadores ANDE no se considerará este requisito.

Experiencia de la empresa de capacitación o equipo consultor de cara a proveer servicios formativos en la temática de referencia del llamado	10
Antecedentes del equipo docente de trabajo en el Centro Pyme	5
Desarrollo esperado de todos los contenidos	20
Resultados esperados	10
Metodología a implementar	15
Innovación en la implementación	10
¿Describe materiales didácticos, infraestructura requerida, equipos y complementos?	5

- ✓ Una vez evaluadas todas las propuestas técnicas, se considerarán las que alcancen como mínimo el 65% del puntaje en ese componente.
- ✓ El puntaje total final correspondiente a cada propuesta resultará de combinar el puntaje de la propuesta técnica y el puntaje de la propuesta económica, de acuerdo con la ponderación asignada ( 80% y 20% respectivamente).
- ✓ El resultado de la postulación se comunicará por correo electrónico una vez cerrada la ponderación por el comité evaluador y dentro de los plazos establecidos en el llamado, en caso de requerir conocer la oferta ganadora o la lista de prelación, dicha información será brindada sólo de manera presencial en las instalaciones del Centro, al/la coordinador/a de la empresa consultora de capacitación o empresa consultora, no pudiendo conservar copia alguna, ni digital ni física.
- ✓ La omisión de algún requerimiento permitirá la descalificación inmediata de la postulación.

## XVI. COTIZACIÓN DE LA OFERTA

	Modalidad (Virtual/presencial)	Actividad	Cantidad de horas máximas	Valor hora máximo
Parte I: Capacitación 3 módulos	Virtual	Capacitación grupal	25	3.118
Parte I: Capacitación 3 módulos	Virtual	Hora práctica con empresas	8	900
Parte II: Consultoría Gestión y Finanzas	Virtual	Capacitación grupal	4	900
Parte II: Consultoría Gestión y Finanzas	Virtual	Consultoría personalizada a empresas	24	1513

Los montos propuestos incluyen: además de las horas de docencia directa, horas de reuniones de coordinación del equipo consultor, costos de administración de la empresa de capacitación o equipo consultor, viáticos y cualquier otro no considerado.

Para el caso de actividades virtuales, las empresa consultora de capacitación o equipos consultores se harán cargo de garantizar que los participantes accedan adecuadamente a la plataforma definida para implementar la consultoría. Este tiempo de ajuste, no se contabilizará dentro de las horas de capacitación a remunerar.

**IMPORTANTE:** Por tratarse de una consultoría, los honorarios deben incluir IVA, por lo que no pueden participar del proceso empresas de capacitación o equipos consultores que estén exoneradas de este impuesto.

En caso de que el/la consultor/a requiera desplazarse desde otro departamento, se deberá cotizar separadamente los gastos, considerando que se admitirán por concepto de viáticos únicamente los siguientes:

- Pasajes de ómnibus ida-vuelta entre la localidad del/la consultor/a y el Centro Pyme que realiza el llamado.

- Para traslados en vehículo propio se reconocerán gastos por combustible en un promedio por rendimiento de 10 km/litro.
- Adicionalmente, se reconocerán gastos de alojamiento para aquellos consultores que residan a más de 50 km del Centro Pyme donde se realice la actividad. El monto máximo a reconocer por concepto de alojamiento es de \$2.500 por noche, ajustado anualmente por IPC.

Estos serán los únicos gastos admitidos por concepto de viáticos y deberán rendirse contra comprobantes de respaldo a nombre del Socio Estratégico que realice el llamado.

## **XVII. PAGOS**

### **Parte I:**

El precio definitivo a pagar se establecerá al finalizar todas las actividades y contra informe de cierre de la capacitación, tomando en cuenta el número de participantes egresados, entendiendo por tales a quienes hayan asistido, como mínimo, al 80% de las jornadas para la capacitación.

### **Parte II:**

El primer pago se realiza al comienzo de la consultoría y corresponderá al 20% del valor total de la misma.

Una vez transcurrido la mitad del plazo estipulado para la consultoría y previa demostración de avance, acorde a lo establecido en el cronograma de trabajo, se realizará el segundo pago correspondiente al 30% del valor total de la consultoría.

El 50% restante a pagar, se establecerá al finalizar todas las actividades y los productos esperados previstos en este TDR y contra aprobación del informe final de la consultoría, referido en el apartado resultados esperados.

Si iniciado el proceso y por razones ajenas al/la consultor/a, la asistencia técnica debiera interrumpirse, no se realizarán pagos adicionales al 20% (veinte por ciento) inicial; contra entrega de un informe de discontinuación por parte del/la consultor/a que deberá ser aprobado por parte del equipo del Centro Pyme contratante.



El Centro Pyme se reserva el derecho a suspender o posponer la actividad, total o parcialmente, en caso de que no fueran dadas las condiciones necesarias para su implementación.

Se pagarán las horas prácticas y de asistencia técnica que sean efectivamente implementadas.