

(UR-L1141)

**GENERACIÓN C: CONSOLIDANDO INNOVACIONES EDUCATIVAS PARA LAS HABILIDADES Y
COMPETENCIAS DEL SIGLO XXI**

**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL
INFORME DE LA APLICACIÓN DEL PACI EN CENTRO CEIBAL**

I. INTRODUCCIÓN

CEIBAL es un organismo de carácter público no estatal. Sus objetivos son: (i) reducir la brecha digital de la población en distintos niveles socioeconómicos; e (ii) incorporar nuevas tecnologías al sistema educativo fomentando así una mejora en la calidad de la educación y en el aprendizaje del alumno. CEIBAL busca desarrollar una infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al servicio de la educación a través de la dotación de tecnología y conectividad de todos los docentes y estudiantes del sistema educativo. CEIBAL forma parte de un conjunto más amplio de políticas públicas en el ámbito de las TIC aplicadas a sectores estratégicos como energía, salud, educación, gobierno electrónico entre otros, como estipulado en el Plan Estratégico Nacional de Innovación (PENCTI 2009)¹ así como en la Agenda Digital². Además de brindar acceso a las tecnologías digitales, CEIBAL fomenta su uso en el aula a través del despliegue de plataformas educativas, la creación de contenidos educativos digitales y la formación de docentes que aumenta la motivación, el aprendizaje y el desempeño de los alumnos.

La mayor parte de sus actividades se financian con recursos propios complementados con recursos externos entre los que se destacan los provenientes del BID, convirtiéndose así en uno de sus socios institucionales para el cumplimiento de los objetivos comunes de desarrollo.

Actualmente se encuentran en ejecución el Programa de Apoyo a la Educación en Matemática e inglés en Primaria y Media (UR-L1093), las Cooperaciones Técnicas (CT) para la Validación del Modelo Coreano de Apoyo a Distancia usando Nuevas Tecnologías (UR-T1184); para la Implementación de un sistema de monitoreo en Analíticas de Aprendizaje y Tutorías diferenciadas de inglés (UR-T1143) y Jóvenes a Programar (UR T1168). En el pasado ejecutó los siguientes proyectos: Proyecto Rayuela (UR-M1029) y Programa Aprende (UR-L1058). Actualmente se encuentra en diseño un nuevo programa (UR-L1141), que será uno de los primeros Préstamos Basado en Resultados (PBR) del BID conforme el instrumento aprobado por el Directorio en el documento GN 2869-1. Las líneas a apoyar por el Programa conforman los ejes centrales del Plan Estratégico de CEIBAL 2017-2020, apuntando: (i) al fortalecimiento de las plataformas y recursos tecnológicos necesarios para la mejora en las áreas educativas priorizadas por el sistema educativo (lenguas, matemáticas, ciencia, programación) y en las competencias adquiridas por los estudiantes; (ii) al mejoramiento de la gestión escolar y; (iii) al monitoreo y evaluación de los resultados.

Con el fin de producir información útil para analizar la capacidad institucional de CEIBAL, como Organismo Ejecutor, los días 30 y 31 de marzo de 2017, se llevó a cabo un ejercicio participativo de aplicación de la Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional (PACI) y de evaluación de sistemas fiduciarios de adquisiciones y gestión financiera de la entidad, con el fin de aceptar el uso de sus sistemas en la operación a financiar por el Banco.

¹ Bianchi C. y Snoeck M. (2009) Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -PENCTI- Ciencia, Tecnología e Innovación en Uruguay: desafíos estratégicos, objetivos de política e instrumentos, Agencia Nacional de Investigación e Innovación, Montevideo.

² Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información - Presidencia de la República (2011). Agenda Digital Uruguay 2011 - 2015 (ADU11-15). Disponible online a través del siguiente [enlace](#).

Por medio de este ejercicio se brindarán insumos necesarios para identificar posibles ajustes organizativos y/o actividades de fortalecimiento institucional que se podrían contemplar a fin de impulsar una ejecución oportuna y eficiente.

Los participantes del ejercicio se detallan en Anexo a este reporte.

II. APLICACIÓN PACI

La Plataforma para el Análisis de Capacidad Institucional (PACI) está conformada por cinco módulos. (1) Marco Legal, Gobernanza y Entorno Institucional; (2) Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas; (3) Administración de Proyectos; (4) Gestión de Adquisiciones; y (5) Gestión Financiera.

Para cada módulo la Plataforma analiza las “condiciones de ejecutabilidad” que se considera debe satisfacer el OE. Esas condiciones se analizan en función de preguntas apreciativas del estado de la condición, las que se clasifican en mínimas, adicionales y no evaluables (informativas).

Las preguntas consideradas mínimas implican que, si su respuesta se traduce en una debilidad significativa de la condición, ésta se considera no satisfecha. Asimismo, cada pregunta según su respuesta, puede indicar áreas de debilidad, de oportunidad o de fortaleza del OE.

En el Capítulo III se valoran las condiciones analizadas para CEIBAL, según los resultados del ejercicio y tal como se obtienen del software en el que se ha desarrollado temporalmente la herramienta.




El presente análisis encontró fortalezas significativas y algunos aspectos que requieren atención.

VALORACIÓN DE CONDICIONES DE EJECUTABILIDAD POR MÓDULO TEMÁTICO




La siguiente tabla presenta una valoración de las condiciones de ejecutabilidad según las respuestas proporcionadas durante la aplicación de cada módulo de la PACI. Las condiciones se valoran en tres categorías, de la siguiente manera:




- **Debilidades:** Condiciones que constituyen aspectos fundamentales para la ejecución del Proyecto que no se cumplen y/o presentan debilidades significativas en el OE.
- **Áreas de oportunidad:** Condiciones que presentan debilidades en aspectos deseables para la ejecución del Proyecto pero que no son fundamentales para su éxito.
- **Fortalezas:** Condiciones que se cumplen adecuadamente en el OE y que por tanto, pueden facilitar la ejecución del proyecto.

ORGANISMO EJECUTOR: CENTRO CEIBAL PARA EL APOYO A LA EDUCACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (CEIBAL)




Módulo	 Debilidades	 Áreas de oportunidad	 Fortalezas
Módulo I Marco Legal, Gobernanza y Entorno Institucional	<i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas.</i>	<i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos del Proyecto y los de sus componentes están completamente comprendidos por las finalidades, competencias y atribuciones legales de CEIBAL. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ley 18.640 brinda el marco legal de las competencias de CEIBAL. • El Manual de la Organización y Funciones o los reglamentos orgánicos de CEIBAL dan la capacidad legal/normativa a las gerencias o direcciones de línea o Unidades Ejecutoras para que éstas puedan dirigir técnicamente y ejecutar administrativamente todos los componentes/actividades del Proyecto. <ul style="list-style-type: none"> ◦ El manual de cargos de CEIBAL define las competencias de cada área o unidad. • CEIBAL realiza su gestión en base a procesos. En ese marco, se definieron procesos clave (cliente-cliente) y procesos de apoyo, entre los que se encuentran los procesos fiduciarios, control interno, adquisiciones, de monitoreo - evaluación y mejora continua. Los mismos se encuentran certificados desde 2011 certificación (ISO 9001:2008). • El nivel de estabilidad tanto de la máxima autoridad de CEIBAL (primera línea de mando/liderazgo) como de las segundas líneas es: alto. • Los mecanismos para coordinar la gestión de las gerencias o direcciones de línea (áreas responsables de la operación) con el trabajo de las gerencias de orientación estratégica y asesoramiento (áreas de planeación, evaluación y seguimiento) son eficaces. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Existen instancias formales como la Comisión de Seguimiento para la planificación, coordinación y monitoreo de los programas y acciones definidos en el Plan de Acción Anual consistente con los Compromisos de gestión asumidos. • Las líneas a apoyar por el Proyecto conforman los ejes centrales del Plan Estratégico de CEIBAL 2017-2020, apuntando: i) al fortalecimiento de las plataformas y recursos tecnológicos necesarios para la mejora en las áreas educativas priorizadas por el sistema educativo (lenguas, matemáticas, ciencia, programación) y en las competencias adquiridas por los estudiantes; ii) al mejoramiento de la gestión escolar y; iii) al monitoreo y evaluación de los resultados. • CEIBAL cuenta con mecanismos aprobados para hacer seguimiento y ajuste de la ejecución de planes estratégicos, POAs, programas y/o proyectos.

ORGANISMO EJECUTOR: CENTRO CEIBAL PARA EL APOYO A LA EDUCACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (CEIBAL)




Módulo	 Debilidades	 Áreas de oportunidad	 Fortalezas
Módulo I Marco Legal, Gobernanza y Entorno Institucional			<ul style="list-style-type: none"> Según las encuestas de satisfacción, grupos focales u otros estudios independientes, la satisfacción promedio de los clientes o beneficiarios de las obras, bienes y servicios que CEIBAL brinda a la comunidad es alta. Los proyectos de CEIBAL tienen mecanismos rutinarios de comunicación, interna y externa, que: <ul style="list-style-type: none"> Permiten conocer y prevenir posibles conflictos surgidos como consecuencia de la ejecución de los proyectos; Informan sobre el progreso del proyecto; Informan sobre los resultados del proyecto; Están documentados. CEIBAL cuenta con un código de conducta y/o ética que reglamenta el comportamiento esperado del personal y que incluye, entre otros aspectos, la recepción de regalos y hospitalidad. Este código de ética se enmarca en la alinea con la ley 17.060 y Decreto 30/003 - Normas de conducta en la Función Pública. Dicho Código de Ética es parte del Plan de Inducción que reciben todos los funcionarios al ingresar a la institución. <ul style="list-style-type: none"> Las Normas de conducta en la Función Pública regulan estos aspectos. CEIBAL cuenta con procesos disciplinarios para la penalización por incumplimiento del código de conducta y/o ética. <ul style="list-style-type: none"> Las Normas de conducta en la Función Pública regulan estos aspectos CEIBAL cuenta con políticas e instrumentos adecuados de prevención de la violencia y el delito contra su capital humano y patrimonio, y particularmente el que estará comprometido con las actividades directas del Proyecto/Programa.
Módulo II. Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas	<i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Los Subsistemas de RRHH de CEIBAL muestran un elevado grado de desarrollo y madurez para la gestión y sostenibilidad de los proyectos que ejecuta. <ul style="list-style-type: none"> CEIBAL cuenta con una organización por gestión de procesos y en ese marco fueron definidos para los puestos gerenciales de Dirección y segundas líneas, los perfiles de los cargos que corresponden. Asimismo, fueron definidas el resto de las descripciones y cargos que completan la estructura de la organización. El personal encargado de recursos humanos tiene la formación para desempeñar sus funciones.

ORGANISMO EJECUTOR: CENTRO CEIBAL PARA EL APOYO A LA EDUCACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (CEIBAL)			
Módulo	 Debilidades	 Áreas de oportunidad	 Fortalezas
			<ul style="list-style-type: none"> CEIBAL cuenta con personal altamente calificado y con las competencias gerenciales y técnicas necesarias, para alcanzar los objetivos del proyecto <ul style="list-style-type: none"> CEIBAL puede absorber la responsabilidad total sobre la dirección del Proyecto a través de sus prácticas usuales de gestión. Como en todos sus proyectos, ejecutará éste bajo su estructura formal de gestión. La dirección general y coordinación técnica del proyecto se encuentran bajo la órbita de la Gerencia de Educación, en coordinación estrecha con las demás gerencias, áreas técnicas y de apoyo involucradas en la ejecución. Como en los anteriores proyectos ejecutados con el Banco existirá una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y que funcionará como una instancia de coordinación en el ámbito de la organización formal del Centro CEIBAL.
Módulo III. Administración de Proyectos	<i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas.</i>	<i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> CEIBAL cuenta con conocimiento y experiencia previa en la gestión de proyectos. <ul style="list-style-type: none"> El personal de CEIBAL está capacitado en los estándares de administración de proyectos definidos por el PM4R, el PMI (<i>Project Management Institute</i>) y Agile . La organización es por gestión de procesos. En relación a los proyectos financiados con el BID, tiene en ejecución el Programa de Apoyo a la Educación en Matemática e inglés en Primaria y Media (UR-L1093), las Cooperaciones Técnicas (CT) para la Validación del Modelo Coreano de Apoyo a Distancia usando Nuevas Tecnologías (UR-T1184); para la Implementación de un sistema de monitoreo en Analíticas de Aprendizaje y Tutorías diferenciadas de inglés (UR-T1143) y Jóvenes a Programar (UR T1168). En el pasado ejecutó los siguientes proyectos: Proyecto Rayuela (UR-M1029) y Programa Aprende (UR-L1058) CEIBAL cuenta con adecuadas herramientas, procedimientos y prácticas de administración de proyectos para la gestión y monitoreo del mismo. <ul style="list-style-type: none"> Define indicadores y establece metas en el Plan Estratégico y en el Plan de Acción Anual con el fin de identificar de manera oportuna las medidas correctivas que deben implementarse para mejorar la ejecución de sus proyectos en caso de detectarse desvíos en la ejecución planeada y la real. Los indicadores que utiliza CEIBAL miden y reportan el progreso en la implementación de proyectos, miden los desvíos entre lo planeado y lo realmente ejecutado en la implementación de proyectos y emiten alertas tempranas para tomar acciones correctivas cuando se producen desvíos.




ORGANISMO EJECUTOR: CENTRO CEIBAL PARA EL APOYO A LA EDUCACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (CEIBAL)

Módulo	 Debilidades	 Áreas de oportunidad	 Fortalezas
Módulo III. Administración de Proyectos			<ul style="list-style-type: none"> ○ Los coordinadores de área y el Coordinación Gerencial realizan reuniones semanales de seguimiento. Se evalúa el avance de los programas, proyectos e instrumentos y se definen acciones correctivas durante el Comité de Evaluación y Seguimiento correspondiente. • CEIBAL cuenta con una metodología para evaluar los resultados de desarrollo de los proyectos ejecutados. <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuenta con un Departamento específico de Evaluación y Monitoreo cuya principal tarea es describir las metodologías para el seguimiento de los indicadores claves del proyecto y la evaluación de su cumplimiento. En el año 2015 CEIBAL creó la Fundación CEIBAL, cuyo objetivo es evaluar rigurosamente el impacto de los proyectos bajo su responsabilidad.
Módulo IV. Gestión de Adquisiciones	<i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas.</i>	<i>No se identificó ninguna condición con áreas de oportunidad.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de adquisiciones de obras, bienes y consultorías presenta las siguientes fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Es consistente con los planes estratégicos y anuales ○ Se establecen cronogramas para la ejecución de las adquisiciones ○ Se basa en un estudio de mercado utilizado para definir los costos de los contratos que se realizan. • En los pliegos se establece un plazo de 30 días para fecha de pago. Adicionalmente, el proceso de cuentas a pagar monitorea rutinariamente el cumplimiento de los plazos establecidos • En términos generales se cumplen los plazos de ejecución conforme a las estipulaciones del contrato suscrito entre CEIBAL y el proveedor/contratista • CEIBAL cuenta con un sistema de archivo y registro de la documentación soporte de las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de consultoría que: <ul style="list-style-type: none"> ○ Permite referenciar e identificar en forma directa los procedimientos seguidos durante la apertura de las ofertas ○ Permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas ○ Permite el control de las compras recibidas y su reflejo en el sistema de inventario ○ Está disponible para revisión

ORGANISMO EJECUTOR: CENTRO CEIBAL PARA EL APOYO A LA EDUCACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (CEIBAL)

Módulo	 Debilidades	 Áreas de oportunidad	 Fortalezas
			<ul style="list-style-type: none"> CEIBAL dispone de sistemas de información de acceso libre y gratuito para la publicación de las adjudicaciones de contratos en forma oportuna. CEIBAL cuenta con un sistema de información para la gestión de adquisiciones que genere reportes confiables, oportunos y fidedignos para: <ul style="list-style-type: none"> Los procesos de contrataciones Las ejecuciones de los contratos
Módulo V. Gestión financiera	<i>No se identificó ninguna condición con debilidades significativas.</i>	<i>No se identificó ninguna condición con áreas de oportunidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> Respecto a la gestión financiera el personal de CEIBAL tiene experiencia en planificar, presupuestar, ejecutar, monitorear y evaluar. El sistema utilizado por CEIBAL para sus procesos de gestión financiera (presupuesto, tesorería y contabilidad) es automatizado, permite planificar, presupuestar y hacer seguimiento a la ejecución de sus recursos financieros, permite evaluar los resultados de los programas del OE, permite el registro contable y la emisión de reportes. El sistema utilizado por CEIBAL está integrado a otros sistemas que utiliza en su gestión institucional, Permite identificar las transacciones a cargo de un proyecto por fuente de financiamiento, permite identificar las transacciones a cargo del proyecto por categorías de inversión, permite identificar las transacciones a cargo del proyecto de forma independiente de otras actividades de la entidad, permite el manejo de varias monedas, permite emitir directamente los informes financieros requeridos por el Banco CEIBAL cuenta con un mecanismo de conciliación y análisis de las diferencias entre el presupuesto planificado versus el efectivamente ejecutado Existen diferentes niveles de autorización para las modificaciones o variaciones en los presupuestos. El personal de la unidad de gestión financiera está familiarizado/tiene experiencia con los procedimientos del Banco para administrar recursos de financiamiento externo, administrar múltiples fuentes de financiamiento, administrar recursos financieros multi-moneda, preparar solicitudes de desembolso, justificar fondos y preparar conciliaciones. <ul style="list-style-type: none"> CEIBAL ha ejecutado 2 operaciones con el BID (UR-M1029 y UR-L1058)) y actualmente viene ejecutando 4 operaciones (UR-L1093, UR-T1184, UR-T1143 y UR T1168) y cuenta con experiencia en la implementación de diferentes instrumentos de financiación del BID.

ORGANISMO EJECUTOR: CENTRO CEIBAL PARA EL APOYO A LA EDUCACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (CEIBAL)

Módulo	 Debilidades	 Áreas de oportunidad	 Fortalezas
Módulo V. Gestión financiera			<ul style="list-style-type: none"> • CEIBAL usa procedimientos y/o políticas internas, normas contables, catálogos de cuentas mecanismos para el registro de información financiera. • Existe una definición clara de los niveles de autoridad y responsabilidad en el proceso de pagos. • CEIBAL cuenta con una clara segregación de para la aprobación, captación, registro, ejecución, conciliación y monitoreo de los fondos. • CEIBAL cuenta con un sistema de archivo y registro de la documentación soporte de la gestión financiera que da soporte a las transacciones financieras y no financieras, permite referenciar e identificar en forma directa. • CEIBAL cuenta con procedimientos de inventarios físicos de los activos claramente definidos. • Existen procedimientos documentados que en CEIBAL deben seguirse en caso de presentarse un incidente de uso no autorizado de fondos. • CEIBAL cuenta con una política y/o procedimiento definido para la preparación y suministro de información, el seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, la recepción de borradores de informes para discusión y análisis, las aclaraciones y comunicaciones con los auditores externos. • CEIBAL cuenta dentro de su estructura con la función de auditoría interna que reporta directamente al Consejo de Dirección. • CEIBAL cuenta con una política y/o procedimiento definido para los procesos vinculados con la gestión de auditoría externa: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de los auditores • Responsabilidades para la preparación y suministro de información • Seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso • Recepción de los resultados • Aclaraciones y comunicaciones con los auditores externos • Si bien CEIBAL no está obligado a publicar los Estados Financieros Auditados (EFAs) de los proyectos, publica información financiera relacionada y mantiene links a dicha información en su página de internet.

III. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

CEIBAL es un organismo ejecutor (OE) que tiene amplia y exitosa experiencia en la ejecución de programas bajo su responsabilidad, incluyendo aquellos que cuentan con financiamiento externo. Su organización es por gestión de procesos que han sido certificados bajo ISO 9001:2008 desde 2011 hasta 2017, con revisiones anuales.

En los últimos años, esta institución ha implementado, como se mencionó más arriba, una serie de proyectos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Para la ejecución de cada uno de estos programas CEIBAL ha utilizado sus áreas de línea, sin necesidad de crear una Unidad Ejecutora *ad hoc*. De esa forma la dirección general y coordinación técnica del proyecto se encuentra bajo la órbita de unidades de línea como la Gerencia de Educación, en coordinación estrecha con las demás gerencias, áreas técnicas y de apoyo involucradas en la ejecución. Existe también una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y que funciona como una instancia de coordinación en el ámbito de la organización formal del Centro CEIBAL.

A partir de la aplicación de la PACI, para los 5 módulos se puede concluir lo siguiente:

Marco Legal, Gobernanza y Entorno Institucional. CEIBAL cuenta con las atribuciones legales adecuadas, un esquema de gobernanza y entorno institucional propicio para implementar un programa en función de resultados. Se destaca la certificación de sus procesos en el marco de la norma ISO 9001-2008 y la existencia por tanto de una estrategia de mejora continua de los mismos.

Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas. En cuanto al módulo de Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas, no se encontraron debilidades. Se evidencia una organización madura, orientada a la exitosa implementación de los proyectos bajo su responsabilidad, con personal suficiente en áreas técnicas y habilidades para la gestión de proyectos.

Administración de Proyectos. Respecto a la capacidad para administrar proyectos, se encontraron fortalezas y amplia experiencia en la implementación de Programas y Proyectos. Se destaca: (i) la capacidad, conocimiento y experiencia del personal que desempeña estas funciones; y (ii) la existencia de áreas específicas en la organización para dar seguimiento a los indicadores claves del proyecto, su monitoreo y evaluar rigurosamente el impacto de los proyectos bajo su responsabilidad

Gestión de Adquisiciones. En el módulo de Adquisiciones no se encontraron debilidades u oportunidades de mejora. El sistema de compras y contrataciones de CEIBAL muestra fortalezas en los siguientes aspectos: (i) Planificación; (ii) oportunidad de pago; (iii) monitoreo de plazos de ejecución de contratos; (iv) sistemas de archivos; (v) publicidad; (vi) sistemas de información.

Gestión Financiera. No se encontraron debilidades en el módulo de Gestión Financiera. Las fortalezas que muestra CEIBAL en este tema son: i) la integración de los sistemas de presupuesto, tesorería y contabilidad; ii) la capacidad y experiencia del personal responsable; iii) las prácticas y procedimientos de control interno en los diferentes niveles de la institución; y iv) la concurrencia permanente de revisiones externas de su información financiera.

IV. ESQUEMA DE EJECUCIÓN

CEIBAL es considerada una institución de funcionamiento ágil y eficiente, cuenta con mecanismos abiertos y transparentes de asignación de recursos y procedimientos sistemáticos de evaluación interna y externa. Su estructura y fortalezas institucionales se consideran suficientes para que el nuevo Préstamo Basado en Resultados (PBR) sea ejecutado en su totalidad por sus áreas institucionales. Se mantendrá la estructura usual de ejecución de CEIBAL, por la cual:

- La dirección general y coordinación técnica del proyecto se encuentra bajo la órbita de la Gerencia de Educación, en coordinación estrecha con las demás gerencias, áreas técnicas y de apoyo involucradas en la ejecución. También estarán directamente involucradas las Gerencia de Red Aprendizaje, Tecnologías de la Información, Administración y Finanzas (a cargo de toda la gestión financiera y de adquisiciones), Capital Humano (gestiona las contrataciones de personal) y el Departamento de Monitoreo y Evaluación (seguimiento y evaluación de los programas y herramientas apoyados por la Institución).
- Existirá una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y que funcionará como una instancia de coordinación en el ámbito de la organización formal del Centro CEIBAL, integrada por personal dedicado a la ejecución del programa (coordinador), al que se suma el apoyo de servicios compartidos prestados principalmente por las gerencias y áreas/departamentos mencionados anteriormente.

V. PARTICIPANTES AL TALLER DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PACI EN CEIBAL

Por CEIBAL: Fiorella Haim, Irene Gonzalez, Irene Corral, Adriana Domingo, Magdalena Bonifacino, German Abaracón, Ana Laura Michelena, Alicia Fernández, Patricia Marfurt, Betina Giachino y Lucia Cavada

Por BID: Virginia Moreira, David Salazar, Abel Cuba y Marcelo Pérez Alfaro.