

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

URUGUAY

**URUGUAY GLOBAL: PROMOCIÓN DE DESTREZAS DIGITALES PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN**

(UR-L1150)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Ady Beitler (INT/INL), Jefe de Equipo; Federica Gómez (INT/TIN), Jefe de Equipo Alterno; Mikael Larsson (INT/TIN); Gustavo Crespi (IFD/CTI); Virginia Queijo (CSC/CUR); Christian Volpe (INT/INT); Santiago Ferrari (INT/TIN); Samuel Moreno (INT/TIN); Verónica Adler (CSD/HUD); Graciana Rucci (SCL/LMK); Ana Inés Basco (INT/INL); Michel Ungo (CSC/CUR); Maria Fernanda Merino (SPD/SPD), Rodolfo Graham (LEG/SGO); Krysia Avila (LEG/SGO); Emilie Chapuis (VPC/FMP); Abel Cuba (VPC/FMP); y María Rospide (INT/TIN).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO.....	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	10
C. Indicadores Claves de Resultados.....	14
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	15
A. Instrumentos de Financiamiento	15
B. Riesgos Ambientales y Sociales	16
C. Otros Riesgos del Proyecto	16
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	17
A. Resumen de los Arreglos de Implementación.....	17
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	19

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS
REQUERIDO
1. Plan de Ejecución Plurianual (PEP)
2. Plan de Monitoreo y Evaluación
3. Teoría de Cambio y Costo Estimado
OPCIONALES
1. Análisis Económico del Proyecto
2. Evaluación de capacidad institucional del CEIBAL
3. Borrador de Reglamento Operativo del Proyecto (ROP)
4. LATAM COLAB: versión preliminar
5. Uruguay Global: Estudio de experiencias comparadas y externalidades/derrames
6. Informe final encuestas de preferencias y disponibilidad a pagar
7. LATAM COLAB: Propuesta de programa académico y recomendaciones
8. Caracterización del Sector de Servicios y Bienes Intensivos en Conocimiento en Uruguay

ABREVIATURAS	
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
ANR	Aportes no reembolsables
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEIBAL	Centro CEIBAL para el Apoyo a la Educación de la Niñez y la Adolescencia
CUTI	Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPES	Instituciones públicas de educación superior
MEF	Ministerio de Económica y Finanzas
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
OSE	Organismo Sub-Ejecutor
PACI	Plataforma para el Análisis de Capacidad Institucional
PBI	Producto Bruto Interno (PBI)
PBR	Préstamo Basado en Resultados
ROP	Reglamento Operativo del Proyecto
SBIC	Servicios y Bienes Intensivos en Conocimiento
TIC	Tecnologías de la información y comunicación
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN DEL PROYECTO
URUGUAY
URUGUAY GLOBAL: PROMOCIÓN DE DESTREZAS DIGITALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
(UR-L1150)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República Oriental del Uruguay			Facilidad de Financiamiento Flexible ^(a)	
			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor (OE): Centro CEIBAL para el Apoyo a la Educación de la Niñez y la Adolescencia (CEIBAL)			Período de desembolso:	5 años
			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (CO):	8.000.000	67	Comisión de crédito:	(c)
Local:	4.000.000	33	Comisión de inspección y vigilancia:	(c)
Total:	12.000.000	100	Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años
			Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América con cargo al CO
Esquema del Proyecto				
Objetivo del proyecto/descripción: El objetivo general es promover la inserción internacional de Uruguay, a través del incremento de las inversiones y exportaciones del sector Servicios y Bienes Intensivos en Conocimiento (SBIC). Objetivos específicos: (i) aumentar la oferta de capital humano con competencias digitales avanzadas; y (ii) crear nuevos emprendimientos SBIC con potencial exportador.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: Serán condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso: (i) la suscripción y entrada en vigencia de un convenio de ejecución y transferencia de recursos entre el Prestatario y CEIBAL, así como de un convenio de sub-ejecución entre CEIBAL y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), de acuerdo con los términos acordados previamente con el Banco; (ii) la presentación de evidencia de la entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto (ROP), en los términos acordados previamente con el Banco; y (iii) la contratación de la consultoría encargada de la verificación externa de resultados ¶3.9.				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos ^(d) :	SI	<input type="checkbox"/>	PI	<input checked="" type="checkbox"/>
			EI	<input checked="" type="checkbox"/>
Temas Transversales ^(e) :	GD	<input type="checkbox"/>	CC	<input type="checkbox"/>
			IC	<input type="checkbox"/>

^(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

^(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

^(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(e) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 **Antecedentes.** La economía uruguaya acumula 15 años de crecimiento ininterrumpido a una tasa anual promedio de 4,3%, basada en el alto dinamismo de la inversión, las exportaciones y el progreso tecnológico. Para darle sostenibilidad a este crecimiento, Uruguay enfrenta el desafío de cerrar la brecha de productividad que lo separa de los países avanzados¹.
- 1.2 **Servicios y Bienes Intensivos en Conocimiento (SBIC).** Según diversos estudios, el sector SBIC –definidos como aquellos con altos componentes de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en sus procesos de ideación y producción, y que incluyen manufacturas de alta tecnología, servicios financieros y de comunicaciones, entre otros²– demuestran mayores niveles de productividad³. En efecto, tienen una incidencia de alrededor del 35% de la brecha de productividad entre Uruguay y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁴.
- 1.3 Uruguay tiene buenas condiciones estructurales para fortalecer el desarrollo de los sectores SBIC -y, con ello, su productividad- a través del crecimiento del sector de TIC. Es un líder regional en políticas de acceso a TIC y conectividad⁵, que ha desarrollado iniciativas exitosas de inclusión digital como el Plan Ceibal y el Plan Ibirapitá⁶. Por estas razones, es el único país latinoamericano que integra el D7, el grupo de los siete países más avanzados del mundo en políticas digitales⁷.
- 1.4 Se identifica una oportunidad de crecimiento del sector SBIC en su internacionalización, particularmente a través de las exportaciones. Hoy el sector sólo representa un 12% del total de las exportaciones del país, y un 3% del Producto Bruto Interno (PBI)⁸. Estas cifras se han mantenido relativamente constantes en los últimos cinco años⁹. Particularmente en el sector TIC, existe un mayor dinamismo en el mercado externo que en el local mientras que la facturación total del sector en el país creció un 3% en 2016, las exportaciones crecieron al 10%. Este dato sugiere que existe una oportunidad de continuar

¹ La productividad total de factores -aquel crecimiento no explicado por la acumulación de factores- relativa a Estados Unidos en 2013 fue 30% más baja que en 1960. BID (2016): "[Competitividad e Innovación: Implicancias para Uruguay](#)".

² Según [OCDE](#), incluyen actividades que usan intensivamente altas tecnologías y/o que tienen fuerzas laborales altamente educadas, que se benefician de innovaciones tecnológicas. OCDE (1999).

³ http://eprints.mdx.ac.uk/1528/1/Vecchi_2009_R%26D_knowledge_spillovers.pdf.

⁴ BID (2016), Ampliar en la caracterización del sector [EEO#8](#).

⁵ CEPAL (2016), Estado de Banda Ancha de América Latina y el Caribe ([ALC](#)).

⁶ El [Plan Ceibal](#) se creó en 2007 como un plan de inclusión e igualdad de oportunidades con el objetivo de apoyar con tecnología las políticas educativas uruguayas. El [Plan Ibirapitá](#) es el programa que promueve la inclusión digital de los adultos mayores de menores recursos.

⁷ [D7](#) está integrado por: Canadá, Corea del Sur, Estonia, Israel, Nueva Zelanda, el Reino Unido y Uruguay. Sus criterios de selección incluyen: diseño de servicios públicos digitales, interoperabilidad de su tecnología pública, transparencia de la información pública, conectividad a internet y enseñanza de programación digital a niños.

⁸ La falta relativa de sectores intensivos en conocimiento explica alrededor de un 35% de la brecha de inversión en I+D entre Uruguay y el país típico de la OCDE. BID (2016).

⁹ [EEO#8](#).

creciendo este mercado, ya que el 75% de las empresas TIC participan en mercados de exportación¹⁰.

- 1.5 **El problema.** Para promover la internacionalización del sector SBIC en Uruguay, es condición necesaria resolver dos problemas: (i) la deficiencia en el capital humano con competencias digitales avanzadas, demandadas por el sector SBIC; y (ii) la existencia de un ecosistema fragmentado con escasa actividad emprendedora.
- 1.6 **Deficiencias de capital humano.** Para continuar creciendo la participación del sector SBIC en Uruguay, el componente fundamental es el capital humano. Sin embargo, Uruguay tiene dos problemas en este sentido. Por un lado, la cantidad (*stock*) tiene un margen limitado para continuar creciendo, debido a condiciones como el bajo crecimiento demográfico, la restricción natural de su escala, y tasas de graduación constantes en la última década. Existe, además, un problema de calidad del capital humano, relacionado con su alineación a las necesidades del sector privado¹¹.
- 1.7 Por otra parte, el país tiene dificultades para escalar operaciones, internacionalizarse y atraer más inversión en el sector SBIC, debido a su limitada oferta de capital humano calificado en destrezas digitales¹². Casi el 25% de las empresas TIC indican que la escasez de personal capacitado presenta un obstáculo para el desarrollo de actividades de innovación¹³ y la escasez de talento se ha convertido en la principal razón de demanda de capital humano extranjero¹⁴. Entre los determinantes de las deficiencias de capital humano están: la falta de docentes debidamente capacitados¹⁵ y de programas adecuados¹⁶; la baja colaboración entre universidades y empresas; y la falta de incentivos psico-sociales para estudios en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas ([EER#3](#)). Por ejemplo, el *Global Innovation Index* de 2018 ubica a Uruguay en el puesto 77 de 126 países en cuanto al nivel de colaboración entre universidades y empresas, por debajo de países como Brasil (67), Chile (55), Colombia (51), Costa Rica (48), Nueva Zelanda (16), Singapur (8) y Corea (26)¹⁷.
- 1.8 El país también enfrenta importantes desafíos en el rubro de disponibilidad de ingenieros y carreras tecnológicas, con una tasa de graduación de alrededor de 22 por cada 100.000 habitantes, la cual es casi cuatro veces menor que la de

¹⁰ Banco Central del Uruguay (2017).

¹¹ https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6939/Crecimiento_economico_brechas_desarrollo_Uruguay.PDF?sequence=1.

¹² La falta de capital humano explica actualmente el 25% de la brecha de productividad laboral de Uruguay con respecto a Estados Unidos (OCDE, 2014).

¹³ Datos basados en la EAI (2015) del (INE y la ANII).

¹⁴ Encuesta a empresarios TIC en Uruguay (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), 2016); Encuesta de talento para la industria TIC en Uruguay (Uruguay XXI y CUTI, 2016), 56% de los inversores extranjeros está insatisfecho con la mano de obra calificada y 23% de las empresas TIC alegan que esto es un obstáculo alto y medio para innovar. Entre 2012-2016 sólo 1% de la inversión extranjera directa se dirigió al sector TIC.

¹⁵ Según el Informe de la Encuesta Nacional Docente 2015, 59% de los docentes de educación técnica en Uruguay manifiestan percepciones negativas sobre su formación en habilidades para la enseñanza a través de las TIC.

¹⁶ Según la Unidad de Enseñanza de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, solo un 6% de los estudiantes de ingeniería muestran al ingreso niveles suficientes de conocimiento para estas carreras.

¹⁷ Cornell University, INSEAD y World Intellectual Property Organization (2018).

Chile¹⁸. En 2016, hubo un total de 631 egresados de facultades de ingeniería, lo cual representó el 7,6% de los egresados del país. Esta proporción es menor que la de países como Brasil (9,5%), Colombia (16,7%), Chile (15,7%) y Panamá (8,5%), y es casi la mitad que la proporción en países OCDE (13,5%).

- 1.9 Consistentemente con lo anterior, el [Global Talent Competitiveness Index](#) coloca a Uruguay entre los países más rezagados del índice en aspectos como la relación entre su sistema educativo y el mercado laboral (99/118), la disponibilidad de científicos e ingenieros (97/118) y la calidad de su personal gerencial (82/118)¹⁹.
- 1.10 **Inequidad de género.** El 80% de los puestos de trabajos en la industria de TIC son ocupados por varones²⁰, cifra que coincide con la distribución de género entre estudiantes de carreras de ingeniería²¹. En este sentido, la escasez de capital humano calificado en la industria de TIC en Uruguay puede asociarse, al menos en parte, a un problema de autoselección de género (*self-selection bias*) en función del cual las mujeres voluntariamente se apartan de carreras tecnológicas por percepciones subjetivas asociadas con estereotipos de género de raíz histórica²².
- 1.11 **Ecosistema fragmentado y débil actividad emprendedora SBIC.** El segundo problema que dificulta la internacionalización del sector SBIC en Uruguay es la fragmentación de su ecosistema, el cual se manifiesta en dos aspectos relacionados. Primero, se detectan bajos niveles de colaboración entre el sector académico y el sector empresarial. De acuerdo a una encuesta realizada por la ANII²³, sólo un 7% de las empresas potencialmente innovadoras del Uruguay perciben que vincularse con universidades es relevante para innovar. Esta proporción es del 25% en países desarrollados²⁴.
- 1.12 Adicionalmente, sólo un 4,2% de los investigadores en Uruguay se emplea en empresas. Aumentar esta proporción requiere no sólo mejorar la formación de capital humano avanzado para llevar a cabo investigación y desarrollo, sino también adecuar la oferta de habilidades a la demanda del sector productivo. Este desajuste muestra áreas de vacancia en ciencias informáticas, ciencias agropecuarias e ingeniería²⁵.
- 1.13 Otro gran obstáculo para la consolidación del ecosistema SBIC es la falta de financiamiento²⁶. Esto se origina, en parte, en problemas de asimetría de

¹⁸ UNESCO (2011-2017) y cálculos basados en datos de OCDE Stat.

¹⁹ <https://gtcistudy.com/>.

²⁰ OIT (2014) Prospectiva de empleo y formación profesional en el SSI en Uruguay, Cinterfor.

²¹ En 2016 el 24% de los egresados de dichas carreras fueron mujeres (Anuario Estadístico de Educación del Ministerio de Educación y Cultura). El porcentaje de investigadoras mujeres y de mujeres en academias nacionales de ciencias en Uruguay es el 20%, muy por debajo de los países desarrollados como EE. UU. (47%), Suecia (47%) y Países Bajos (43%) y las patentes con por lo menos una mujer inventora en Uruguay asciende al 18% entre 2007-2016 por debajo del promedio de ALC (28%) según "Brechas de género en ciencia, tecnología e innovación en ALC", BID (2018).

²² Guiso, Monte, Sapienza, Zingales (2008): *Culture, Gender and Math, Science* (2008).

²³ La [ANII](#) es una entidad gubernamental que promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos a la realidad productiva y social del país.

²⁴ ANII (2012); OCDE (2012).

²⁵ IDOM (2015), Asistencia Técnica para el fortalecimiento del Sistema de Innovación, Ciencia y Tecnología en Uruguay.

²⁶ BID, 2016.

información, externalidades y pequeña escala. Según encuestas a empresas, los obstáculos más importantes para innovar son el acceso a financiamiento y a capital humano (35% y 24% de las empresas reportan que son un obstáculo significativo respectivamente)²⁷.

- 1.14 **La oportunidad.** Uruguay ha solicitado apoyo al Banco para llevar adelante una estrategia de asociación con centros educativos en la frontera del conocimiento en disciplinas avanzadas TIC, que sean capaces de formar estudiantes locales y atraer estudiantes internacionales al país²⁸. Esta estrategia busca fortalecer la oferta de capital humano con competencias digitales avanzadas en el sector SBIC, la formación de docentes nacionales, así como la captura del ecosistema digital de las externalidades generadas por el programa para la internacionalización de sus empresas²⁹. Se trata de una estrategia innovadora por: (i) la modalidad de capacitación, que combina clases en línea con mecanismos de interacción en tiempo real con los profesores y entre los estudiantes mismos, a través de sistemas de aulas virtuales; (ii) tratarse de la primera vez que el MIT y Harvard ofrecerían certificaciones en estas disciplinas en América Latina mediante técnicas didácticas híbridas; y (iii) la existencia de instrumentos e incentivos específicos para atraer estudiantes internacionales y fomentar el emprendimiento y la innovación en el país. La escalabilidad del programa se fomentará a través de la apertura a la participación de nuevas universidades de otras regiones de mundo, y su sostenibilidad a través del cobro de matrículas que, de acuerdo a las encuestas de diseño ([EEO#6](#)), existe alta disposición a pagar.
- 1.15 **Externalidades y derrames económicos.** La literatura demuestra que las actividades docentes, de investigación y emprendimiento de las universidades tienen efectos positivos para el desarrollo económico de un país, particularmente para la actividad exportadora³⁰. En el caso de universidades que logran atraer estudiantes internacionales, se detectan importantes derrames en el fortalecimiento del capital humano calificado de un país, en la ocupación de puestos de trabajo de alto valor agregado, la creación de emprendimientos, la innovación y la diversificación productiva³¹.
- 1.16 La atracción de estudiantes internacionales trae consigo no solamente beneficios directos, sino también derrames indirectos a las economías que los hospedan, tales como el fortalecimiento de vínculos comerciales entre el país sede y el país de origen del estudiante; la mejora del resto del sistema educativo local³² y un impacto positivo en el turismo local³³.

²⁷ ANII (2012).

²⁸ Según *QS World University Ranking*, Latinoamérica sólo tiene una universidad dentro de las mejores 100 del mundo, que es la Universidad de Buenos Aires en el puesto 73.

²⁹ Se entiende por internacionalización la inserción de las empresas en mercados internacionales, la atracción de inversión extranjera por parte de éstas.

³⁰ Ver https://ac.els-cdn.com/S0048733314001838/1-s2.0-S0048733314001838-main.pdf?_tid=d737e18b-8e78-40fd-8dc3-28b2968527c6&acdnat=1536778989_1224370b93984559845d82b9a3d467b8 y <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11187-009-9233-3.pdf>.

³¹ [EEO#5](#) y [estudio de la Asociación de Educadores Internacionales sobre el impacto en Estados Unidos](#).

³² [EEO#5](#).

³³ Según encuestas, en Nueva Zelanda, más de 60% de éstos viajaron dos o más veces dentro del país durante su estadía. Existen ganancias al turismo de los familiares que visitan a los estudiantes. En Francia, se estima que este beneficio es superior a €1.700 millones al año y que en 2011 contribuyó a la creación de más de 10.000 empleos en el sector turismo.

- 1.17 La atracción de universidades internacionales depende de la calidad de los programas ofrecidos, del marco institucional regulatorio del país receptor y del mercado potencial de estudiantes que el destino puede atraer³⁴.
- 1.18 En este sentido, por las características positivas de Uruguay en materia de políticas digitales; su reconocido buen clima de negocios³⁵; así como su marco favorable para la atracción de inversión extranjera; se justifica una intervención que busque atraer universidades de excelencia global y estudiantes internacionales al país, con el objetivo de promover la internacionalización de sectores SBIC.
- 1.19 **Diseño del programa académico piloto.** El equipo de proyecto diseñó un proceso piloto para atraer universidades de excelencia global³⁶ y alumnos internacionales al país. Se comenzó por relevar las preferencias de estudiantes y empresas entre alrededor de 900 personas³⁷ de 28 países tomadas entre una muestra aleatoria de casi 37.000 usuarios de ConnectAmericas³⁸. Las características más valoradas por parte de los estudiantes incluyen: (i) que los profesores del programa sean expertos en la industria o emprendedores con experiencia exitosa; (ii) que el programa ofrezca interacción con líderes emprendedores que provean mentorías y faciliten desafíos de diseños prácticos de productos o servicios; (iii) que el programa se aloje en una estructura edilicia donde convivan los programas académicos con empresas que estén trabajando en el sector; y (iv) que la instrucción académica sea impartida por una universidad de alto prestigio global en su área. Por su parte, los empresarios que contestaron la encuesta, y las dos ruedas de consultas que se hicieron con empresas locales de la CUTI, revelaron que las características que las empresas valoran más de un programa académico para fortalecer sectores SBIC son: (i) habilidades técnicas; (ii) habilidades blandas, como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo; (iii) capacidad de desarrollar productos o soluciones; y (iv) capacidad de darle uso comercial a las soluciones tecnológicas ([EEO#4](#)).
- 1.20 **Reclutamiento de universidades extranjeras.** En función las preferencias expresadas en las encuestas, las recomendaciones de expertos internacionales³⁹ y los fundamentos teóricos expresados más arriba, el equipo de proyecto diseñó una estrategia de acercamiento a universidades extranjeras en la frontera del conocimiento -aquellas que, por sus métodos didácticos, la calidad de sus profesores y su prestigio internacional, fueran capaces de ofrecer programas académicos con potencial de cambiar la forma y sustancia del ecosistema SBIC

³⁴ <https://www.timeshighereducation.com/student/news/why-do-students-go-university-and-how-do-they-choose-which-one>.

³⁵ [Índice de Desarrollo Democrático de América Latina 2017](#) y Encuesta a Inversores Extranjeros (Uruguay XXI, 2016).

³⁶ Ranking de universidades de [Quacquarelli Symonds](#).

³⁷ El perfil de los encuestados es: estudiantes de ciencias de la computación e ingeniería; profesionales jóvenes graduados hace menos de 5 años; emprendedores; y gerentes de empresas SBIC.

³⁸ Connectamericas es la mayor plataforma digital de internacionalización de PYME de ALC, creada por el Sector de Integración y Comercio del Banco, con apoyo de Google, Facebook, DHL, Maersk, MasterCard y Alibaba.com.

³⁹ El equipo de consultores estuvo liderado por Akiba Covitz, ex Vicedecano de *Harvard Law School* y Director Fundador de EdX, la plataforma de educación en línea fundada por Harvard y el MIT, y utilizada por el Banco para sus capacitaciones [EEO#4](#) y [EEO#7](#).

uruguayo⁴⁰- basado en metodologías ágiles de revisión, iteración y mejoras del modelo⁴¹.

- 1.21 Con esos requisitos y los resultados de las encuestas, el equipo de proyecto seleccionó 30 universidades para comenzar a contactar en función de criterios como su foco en sectores SBIC, presencia de estudiantes y profesores latinoamericanos, y colaboración con el sector empresarial⁴². Se trató de una primera muestra de potenciales socios académicos para el programa, sin perjuicio de que el mismo esté abierto a incorporar más universidades, de otras regiones el mundo, en el futuro. Del diálogo inicial con varias de ellas, hubo dos que se mostraron interesadas y rápidamente identificaron programas académicos con potencial de colaboración del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) y Harvard. MIT ofreció diseñar la oferta de educación en línea, basándose en su experiencia ofreciendo programas de micromaestrías, así como las capacitaciones en emprendimiento tecnológico, diseño y desarrollo de productos. Harvard, a su vez, ofreció trabajar las capacitaciones de habilidades blandas requeridas por las empresas y un programa de investigación en temas de impacto de tecnologías disruptivas.
- 1.22 **Acuerdos con MIT y Harvard.** En función de las ofertas de colaboración de MIT y Harvard; la disposición a pagar de estudiantes locales e internacionales que contribuyen a la sostenibilidad del programa⁴³, y tomando en cuenta que se trata un programa piloto, cuya vocación es incorporar más universidades en el futuro, el equipo de proyecto y el Gobierno de Uruguay lograron acuerdos de principio con el MIT y Harvard para la primera oferta académica de Uruguay Global. Ambas Universidades confirmaron, a través de sus autoridades correspondientes, la disposición a ser parte del programa formalmente, a través de la firma de convenios de colaboración con el Estado de Uruguay, en el marco del proyecto Uruguay Global⁴⁴.
- 1.23 **Lecciones aprendidas de experiencias comparadas⁴⁵.** Antecedentes y estudios comparados indican que países pequeños como Singapur o los Emiratos Árabes han sido exitosos en atraer universidades internacionales de clase mundial, en la medida que se han consolidado como lugares amigables a la inversión extranjera, que tienen capacidad de atraer estudiantes de países vecinos con mercados de gran tamaño, y cuyas universidades actúan de manera colaborativa con el sector privado⁴⁶.
- 1.24 Entre las lecciones aprendidas de estas experiencias, se destacan tres. Primero, que las externalidades que generan no son automáticas, sino que se requieren intervenciones específicas para garantizar la apropiabilidad del conocimiento y

⁴⁰ [EEO#5](#).

⁴¹ Esta estrategia responde a la propia realidad de proyectos innovadores donde el análisis, prototipado, iteración y mejora continua constituyen el método de trabajo en la academia y el sector empresarial. Ver J. Ito & Jeff Howe (2016): *Whiplash*; y Rigby, Sutherland and Noble, *Agile at Scale* (2018), *Harvard Business Review* Num. 3.

⁴² Ver listado en p. 45 del [EEO#4](#).

⁴³ [EEO#6](#).

⁴⁴ [EEO#7](#).

⁴⁵ Para más experiencias comparativas y sus respectivas lecciones aprendidas de más de cinco programas de universidades que se instalaron en regiones o países diferentes a su sede., [EEO#5](#).

⁴⁶ <http://www.nber.org/chapters/c11596.pdf> y <https://eric.ed.gov/?id=EJ790335>.

capital humano por parte del ecosistema empresarial local, así como la sostenibilidad de las inversiones en infraestructura física. En este sentido, las nuevas tecnologías aplicadas a la enseñanza generan soluciones a menores costos, más flexibles y adaptables al contexto local⁴⁷. Por otro lado, se destaca la importancia de mantener una marca fuerte asociada al programa de proyección internacional, que fortalezca la consistencia internacional entre estándares y diplomas otorgados⁴⁸. Respecto al rol del ecosistema, se destaca el caso de [Startup Chile](#), donde el 34% de los emprendedores extranjeros apoyados desarrollaron su actividad emprendedora en el país luego de terminado el mismo.

- 1.25 **Actores locales.** Se destacan dos actores locales con capacidad de apropiarse del conocimiento generado por el programa y garantizar la apropiación de las externalidades para el país. Ellos son el CEIBAL y la ANII. El CEIBAL, que ejecuta el Plan Ceibal, se creó en 2007 como un plan de inclusión e igualdad de oportunidades con el objetivo de apoyar con tecnología las políticas educativas uruguayas. Además, provee un conjunto de programas, recursos educativos y capacitación docente que transforma las maneras de enseñar y aprender. Por esa experiencia -apoyada por el Banco ([4290/OC-UR](#)) y reconocida internacionalmente por su efectividad para el desarrollo- el CEIBAL está posicionado como un socio ideal para ejecutar los componentes didácticos del programa, sobre todo por el fuerte componente tecnológico de la oferta académica.
- 1.26 Por su parte, es necesario incorporar a la ANII, cuyo mandato es fortalecer el ecosistema empresarial y propiciar la vinculación Estado-Academia-Empresa para mejorar las fallas de coordinación en el ecosistema SBIC, en el marco del Componente 2. En función de la accesoriadad de estas actividades con respecto a las actividades propiamente de desarrollo de destrezas digitales para la internacionalización, la ANII actuará como Organismo Sub-Ejecutor (OSE) del programa.
- 1.27 **Experiencia del Banco y lecciones aprendidas.** El Banco tiene experiencia en operaciones de apoyo a la inserción internacional de servicios basados en conocimiento, tales como los programas ([2590/OC-UR](#)) y ([3112/OC-TT](#)), donde se desprenden las siguientes lecciones aprendidas: (i) que los programas sean orientados por la demanda, para que sea el sector privado el encargado de identificar el tipo de competencias requeridas, atendiendo las necesidades de sus recursos humanos o potenciales empleados; (ii) la necesidad de co-financiamiento público-privado y esquemas de colaboración para la generación de capacidades (Estado-Empresa-Academia); y (iii) que se basen en mecanismos de gestión por resultados (reembolsos contra cumplimiento de hitos y metas). Asimismo, el Banco tiene antecedentes de trabajo con el CEIBAL a través de las operaciones ([3225/OC-UR](#)), ([3398/OC-UR](#)) ([4290/OC-UR](#)) y ([ATN/KP-15744-UR](#)).
- 1.28 Hay lecciones del Programa de Apoyo a Futuros Empresarios ([2775/OC-UR](#)) que abonan la estrategia del proyecto de apoyar transversalmente el sector de SBIC

⁴⁷ La inversión inicial de un programa como el de *Cornell Tech* en Nueva York superó los US\$400 millones y la de *Carnegie Mellon* en Catar ascendía a los más de US\$60 millones anuales.

⁴⁸ [EEO#7](#).

a través de la mejora de capacidades en TIC, como inteligencia artificial y ciencia de los datos. El programa también se nutrió de las lecciones de la serie de préstamos basados en políticas del Programa de Posicionamiento Estratégico Internacional ([2920/OC-UR](#), [2922/OC-UR](#), [3365/OC-UR](#) y [3418/OC-UR](#)) que apoyan la estrategia de posicionamiento internacional de este programa.

- 1.29 **Coordinación con programas del Banco.** El programa coordinará con el Programa de Exportación de Servicios Globales de Exportación ([2590/OC-UR](#)) ejecutado por [Uruguay XXI](#) en cuanto a: (i) promoción de servicios globales de exportación (de los cuales los SBIC son un subtipo); (ii) atracción de inversiones extranjeras en el sector SBIC; y (iii) facilitación de las residencias y visas a estudiantes extranjeros, entre otras. Por su parte, el Programa de Innovación Empresarial y Emprendimiento ([4329/OC-UR](#)) ejecutado por la ANII ofrece instrumentos de financiamiento para empresas locales.
- 1.30 **Estrategia y justificación del programa.** La estrategia del programa consiste en fomentar la asociación de Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) uruguayas con centros educativos de excelencia global en disciplinas avanzadas TIC, que sean capaces de formar estudiantes locales y atraer estudiantes internacionales al país. También busca fortalecer la oferta de capital humano con competencias digitales avanzadas en el sector SBIC en Uruguay y en la academia, así como el ecosistema digital para la internacionalización de sus empresas. El programa tendrá un enfoque de experiencia piloto, con fondeo limitado de US\$12.000.000 y cinco años de duración, con el objetivo de fortalecer su sostenibilidad y ampliar su ámbito de intervención en el futuro.
- 1.31 **Teoría del Cambio y Estrategia de Intervención.** Comprende el análisis y la conexión de los factores que influyen en la obtención de los cambios esperados de la política. Se usa un modelo de financiamiento basado en resultados, donde los cambios esperados se logran con apoyo financiero y técnico. El fundamento conceptual de las intervenciones procura responder efectivamente a los obstáculos principales que inhiben la inserción internacional del sector SBIC: (i) limitada oferta y calidad del capital humano entrenado en destrezas digitales; y (ii) la escasez relativa de actividad emprendedora SBIC dada la fragmentación del ecosistema. Por el lado de la oferta de capital humano, las barreras tienen que ver con problemas de coordinación entre universidades y empresas, y falta de capacidades suficientes de la oferta local para atender las demandas de las empresas. En cuanto a la débil actividad emprendedora SBIC, los obstáculos se originan en problemas de asimetrías de información en el ecosistema, externalidades, pequeña escala y baja prendabilidad de activos, fundamentalmente. Las innovaciones más importantes de esta operación son: (i) el desarrollo de un programa académico híbrido orientado específicamente a las necesidades del sector SBIC, en conjunto con universidades que están en la frontera del conocimiento global en inteligencia artificial y ciencias de los datos; (ii) la capacitación de capacitadores nacionales para hacer sostenible y escalar el cambio en la manera de impartir conocimiento relacionado con destrezas digitales y potenciar los derrames en la economía; y (iii) la puesta en marcha de mecanismos de captura empresarial de las externalidades generadas por el programa, mediante instrumentos financieros y no financieros para abordar de forma holística los retos antedichos. En este sentido, estudiantes extranjeros recibirán capacitaciones en temas de emprendimiento (contenido en el programa

académico) así como apoyo técnico a través de instrumentos de fomento de la empresarialidad y de la inserción laboral que la ANII tiene a disposición para empresas uruguayas, diversas acciones de articulación entre graduados y el ecosistema de emprendimiento e inversión como servicios de incubación, programas de innovación y de recursos humanos calificados en la empresa, así como con el *set* de instrumentos de fomento que actualmente la ANII dispone para emprendedores que apalancarán esta intervención. En cuanto al fortalecimiento de destrezas digitales, se espera contar con la siguiente la cadena de resultados: (i) alumnos graduados; (ii) graduados que realizan actividades SBIC en Uruguay; y (iii) profesores locales graduados. Las principales actividades serán: (i) los acuerdos con socios académicos; (ii) el desarrollo del programa académico y (iii) la formación de profesores locales. En tanto para contribuir a la coordinación del ecosistema y desarrollo de emprendimientos SBIC, los principales resultados serán: (i) los emprendimientos creados o innovaciones generadas; y (ii) los graduados del programa que inician empresas SBIC y las actividades para llegar a dichos resultados como la atracción de empresas del exterior a través del instrumento de *soft landing* y la articulación de los graduados con el ecosistema de innovación y emprendimiento.

- 1.32 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008), con los objetivos de desarrollo de integración económica y productividad e innovación. Asimismo, está alineado con la Estrategia de País del BID con Uruguay 2016-2020 (GN-2836), en el área prioritaria de inserción internacional integral y coordinada, y el objetivo estratégico de diversificar los mercados de exportación (párrafo 3.17) y de promoción de la innovación empresarial. Así, se considera que el programa promueve los lineamientos de política prioritarios (párrafo 3.18): (i) avanzar en la especialización y diversificación de la estructura productiva y de los mercados; y (ii) darle continuidad a las políticas de atracción de inversiones en sectores de alto valor agregado. También está alineado con el indicador de empleo formal de mujeres del Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (GN-2727-6), y contribuye a los indicadores de estudiantes beneficiados por proyectos educativos, profesores capacitados, monto de comercio internacional promovido, empresas apoyadas en actividades de innovación, y monto de inversión extranjera directa promovido. Además, contribuye con: (i) el Marco Sectorial de Integración y Comercio (GN-2715-6), promoviendo la exportación de servicios mediante instrumentos flexibles, ágiles, determinados por la demanda y de co-financiamiento; y (ii) el Marco Sectorial de Trabajo (GN-2741-7), en su Segunda Dimensión de Éxito, particularmente mejorando el desarrollo curricular de competencias laborales, y el desarrollo de un sistema de incentivos para trabajadores y empresas locales. Adicionalmente, la operación está incluida en la Actualización del Anexo III sobre el Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915-2).

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.33 El objetivo general es promover la inserción internacional de Uruguay, a través del incremento de las inversiones y exportaciones del sector SBIC. Objetivos específicos: (i) aumentar la oferta de capital humano con competencias digitales avanzadas; y (ii) crear nuevos emprendimientos SBIC con potencial exportador.

- 1.34 Estos resultados pretenden impactar positivamente en el aumento de: (i) exportaciones e inversiones de los emprendimientos del sector SBIC asistidos; y (ii) ingresos de los graduados residentes del programa, en la medida que la mayor disponibilidad de capital humano calificado en destrezas digitales permitirá realizar actividades en el sector SBIC (empleándose en empresas existentes o creando nuevos emprendimientos) y en la academia, dado el mayor acceso a capacitación de clase mundial. Asimismo, tendrán a disposición un conjunto de instrumentos de apoyo al emprendimiento, innovación, e inversión para los alumnos y graduados del programa, para facilitar el desarrollo de emprendimientos con vocación exportadora, lo que contribuirá a la mejora de su competitividad e internacionalización del sector ([EER#3](#)).
- 1.35 **Componente 1. Capital Humano Digital (US\$9.527.500).** Pretende fortalecer la oferta de capital humano en habilidades digitales avanzadas, transversales al sector SBIC y demandadas por el sector empresarial, como lo son la inteligencia artificial y la ciencia de los datos, a través de la implementación de alianzas entre centros de capacitación locales y extranjeros. Se financiarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de programas académicos, ya sean servicios de desarrollo de programas a medida o reproducción de contenidos existentes, dictados por universidades reconocidas por estar en la frontera del conocimiento en estas áreas; (ii) acuerdos con socios académicos; (iii) gastos relacionados con participación de profesores internacionales; (iv) formación de profesores locales y actores claves de la administración pública local; (v) exoneración de matrículas con énfasis en profesores y actores claves de la administración pública local, y criterios de preferencia de género; (vi) estrategia de promoción y difusión para reclutamiento de estudiantes; (vii) plataformas de *active learning*, apoyo al estudiante (bedelía) y soporte tecnológico; y (viii) sistema de seguimiento de alumnos y red de ex alumnos.
- 1.36 **Programa académico piloto.** En función de los antecedentes en el diseño del programa académico, y tomando en cuenta no sólo los fundamentos teóricos de su impacto, sino fundamentalmente la realidad práctica de que Harvard y el MIT aceptaron ser parte de la primera iteración del programa, la estrategia didáctica piloto del programa se centra en los siguientes aspectos.
- 1.37 **Modelo híbrido.** La modalidad de instrucción combinará clases en línea con clases presenciales, en un modelo híbrido de aprendizaje. Habrá contenido en línea que los estudiantes podrán completar a su propio ritmo de forma individual; contenido en línea sincronizado (aulas virtuales) a través de una plataforma digital donde los estudiantes podrán interactuar en tiempo real con profesores y compañeros de clase; y clases presenciales en Uruguay. Esto supone una modalidad de capacitación innovadora para la región. El período académico durará nueve meses y los cursos serán impartidos en inglés.
- 1.38 **Áreas de concentración.** En base a los acuerdos con el MIT y Harvard, se prevé que durante el primer año lectivo se ofrezcan cursos avanzados en inteligencia artificial y ciencias de los datos, como son, por ejemplo: (i) estructuras computacionales; (ii) construcción de *software*; (iii) diseño y análisis de algoritmos; (iv) probabilidad computacional e inferencias; (v) inteligencia artificial aplicada; (vi) ciencia de los datos y análisis de macro-datos; y (vii) sistemas de análisis. Estos cursos permitirán a los alumnos recibir una micromaestría en *Data Science*,

acreditada por el MIT. Además, se prevé organizar seminarios prácticos presenciales en desarrollo de prototipos y productos tecnológicos; negociación y liderazgo; regulación y ética de internet y la economía digital; y una edición local del simposio global en inclusión e inteligencia artificial en Uruguay.

- 1.39 **Criterios y preferencias de admisión.** El sistema completo de criterios de admisión se establecerá en el [Reglamento Operativo del Proyecto \(ROP\)](#). No obstante, habrán criterios básicos, tales como: (i) profesionales con título de grado en carreras de ciencias de la computación e ingeniería; emprendedores del sector SBIC; y gerentes de empresas SBIC; (ii) que al menos el 10% de las admisiones se reserve para profesores locales de ingeniería de sistemas y disciplinas relacionadas, y actores claves de la administración pública local, a quienes se les exoneraría del pago de matrícula; y (iii) que al menos un tercio de los docentes uruguayos exonerados de pago de matrícula sean mujeres, esta estrategia es consistente con decenas de estudios de la industria, así como con movimientos de igualdad de género de alta aceptación global en círculos empresariales, que indican que 30% es el porcentaje de representación a partir del cual una minoría comienza a tomar poder e identidad propia en un grupo⁴⁹. Los porcentajes son indicativos y podrán ajustarse en el ROP.
- 1.40 **Componente 2. Fomento del Ecosistema SBIC (US\$2.322.500).** Pretende capturar las externalidades del programa a través de la creación y el desarrollo de emprendimientos SBIC con perfil exportador. Se financiarán los costos de las siguientes actividades: (i) atracción de empresas del exterior para la puesta en marcha de proyectos innovadores con vocación exportadora (*soft landing*); (ii) atracción de emprendedores del exterior; (iii) apoyo a la inserción del capital humano con competencias digitales avanzadas en empresas locales; (iv) promoción internacional del programa; y (v) acciones de articulación de los graduados con el ecosistema de innovación y emprendimiento⁵⁰.
- 1.41 **Atracción de empresas del exterior (*Soft landing*).** Esta actividad buscará identificar e interesar a empresas del exterior de alto potencial para que se instalen en Uruguay o lo tomen como plataforma para sus negocios globales. Se ofrecerán aportes no reembolsables (ANR) bajo las modalidades de ventanilla abierta o concurso. El financiamiento de los proyectos será en etapas en función de resultados. Los gastos elegibles para el financiamiento podrán incluir: (i) capacitaciones; (ii) consultorías, materiales e insumos; (iii) equipamiento de pruebas o ensayos; (iv) software; (v) protección de propiedad intelectual; y (vi) misiones, entre otros. Los proyectos serán seleccionados en base a criterios tales como: (i) pertinencia; (ii) capacidad del equipo de la empresa o emprendedor; (iii) mérito innovador; (iv) modelo de negocios; y (v) potencial de escalabilidad. De

⁴⁹ <https://30percentclub.org/wp-content/uploads/2014/08/FeministMythsandMagicMedicine.pdf>,
<http://30percentclub.org/wp-content/uploads/2014/08/The-Sponsor-Effect.pdf>,
http://www.dfcoaching.com/articles/1322759422_VkIB_centred_leadership_how_talented_wome_thrive.pdf,
https://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf.

⁵⁰ Asimismo, los graduados del programa residentes en Uruguay podrán acceder a los instrumentos de financiamiento que la ANII dispone para empresas locales.

la misma forma, [Uruguay XXI](#) facilitará los trámites de visa, permiso de residencia y apertura de las empresas en coordinación con la ANII.

- 1.42 **Atracción de emprendedores del exterior.** Esta actividad buscará identificar e interesar a emprendedores del exterior de alto potencial, con el objeto de que se instalen en Uruguay o lo tomen como plataforma para sus negocios globales. Los criterios de admisión de los emprendedores se detallarán en el [ROP](#). Como criterio general, se dará preferencia de admisión a emprendedores que se gradúen del programa en el marco del Componente 1. ANII evaluará a las propuestas presentadas por los emprendedores, utilizando condiciones y criterios tales como: (i) calidad del equipo gerencial y técnico; (ii) coherencia del plan de actividades; (iii) impactos esperados; y (iv) estrategia de sostenibilidad financiera. Se ofrecerán ANR bajo las modalidades de ventanilla abierta o concurso. [Uruguay XXI](#) facilitará los trámites de visa, permiso de residencia y apertura de la empresa. Los gastos elegibles para el financiamiento podrán incluir los enumerados en el párrafo anterior.
- 1.43 **Inserción de Capital Humano con destrezas digitales avanzadas en empresas locales.** Se fortalecerán las capacidades internas de innovación de las empresas en Uruguay mediante la inserción en ellas de capital humano del exterior con competencias digitales avanzadas. Particular foco se pondrá en aquellos estudiantes del exterior que se gradúen del programa en el marco del Componente 1. La modalidad funcionará mediante ventanilla. Los proyectos se seleccionarán sobre la base de criterios tales como: (i) pertinencia; (ii) consistencia entre las necesidades de las empresas y la propuesta del proyecto; y (iii) capacidades de la empresa receptora. A través de portales como *SmartTalent.uy* de [Uruguay XXI](#), se facilitará el emparejamiento entre oferta y demanda de empleo.
- 1.44 **Promoción internacional del programa.** El programa será promovido entre profesionales del sector SBIC y empresas internacionales, con el doble objetivo de promover la matriculación de estudiantes internacionales, así como la inversión de empresas extranjeras en el ecosistema SBIC. A estos efectos, el programa financiará el diseño de la marca del programa, los gastos de publicidad y comunicación que se consideren necesarios. Además, coordinará esfuerzos con [Uruguay XXI](#), quien ejecuta el programa ([2590/OC-UR](#)) y lleva adelante actividades de promoción y un registro de capacidades en varias industrias del sector SBIC⁵¹.
- 1.45 **Acciones de articulación de los graduados con el ecosistema de innovación y emprendimiento.** Se diseñarán acciones para informar y promover el uso de instrumentos de apoyo a la innovación y a emprendedores en Uruguay, tales como servicios de incubación; programas de ANII de innovación por ejemplo, programas de implementación y potenciación de innovación y recursos humanos altamente calificados en la empresa⁵².

⁵¹ <http://www.smartservices.uy/>.

⁵² <http://www.anii.org.uy/apoyos/innovacion/>.

- 1.46 **Costos de administración, seguimiento y monitoreo.** Se estiman costos de administración, seguimiento y monitoreo del proyecto de US\$150.000, tal como se detalla en el Plan de Ejecución Plurianual ([PEP](#)).
- 1.47 **Beneficiarios.** Se identifican los siguientes beneficiarios del proyecto: (i) profesionales con título de grado en carreras TIC o similares⁵³, que participen como estudiantes del diploma avanzado propuesto por el programa; (ii) profesores uruguayos de carreras de grado o posgrado en carreras TIC o similares⁵⁴, que reciban exoneración de matrículas para participar del diploma avanzado propuesto por el programa; (iii) profesoras mujeres del segmento anterior, que se benefician con las preferencias de admisión y exoneración de matrícula para obtener el diploma avanzado; (iv) actores clave de la administración pública local con título de grado o postgrado en carreras TIC o similares que reciban exoneración de matrículas para participar del diploma avanzado propuesto por el programa; (v) empresas locales de cualquier sector económico, que empleen graduados del programa para incorporar SBIC a su operativa o potenciar la existente; (vi) empresas uruguayas de cualquier sector económico, que empleen graduados extranjeros del programa para incorporar SBIC a su operativa o potenciar la existente; (vii) empresas extranjeras que utilicen el instrumento de *soft landing* para ejecutar proyectos innovadores; y (viii) estudiantes universitarios uruguayos, que participen en carreras universitarias que utilizan modelos híbridos y metodologías didácticas innovadoras, adoptadas por influencia de este diploma avanzado.

C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.48 **Impactos, resultados y productos esperados.** Los indicadores de resultados para desembolsos son: (i) alumnos matriculados en el programa; (ii) alumnos graduados del programa; (iii) suscripción de acuerdos con socios académicos; (iv) implementación de la estrategia de difusión; y (v) generación de emprendimientos o innovaciones asociados al programa⁵⁵. Lo mismos fueron elegidos según los siguientes criterios: (i) pertinencia para el cumplimiento de los objetivos del proyecto; y (ii) existencia de fuentes de información para su medición (Matriz de Resultados - Anexo II).
- 1.49 A través del proyecto, se espera obtener los siguientes impactos: (i) aumentar las exportaciones de los emprendimientos asistidos por el proyecto en el sector SBIC; (ii) aumentar las inversiones de emprendimientos asistidos por el proyecto en el sector SBIC; y (iii) aumentar los ingresos de los residentes graduados del programa. A su vez, se espera obtener los siguientes resultados: (i) fortalecer la oferta de capital humano en habilidades digitales avanzadas; y (ii) fortalecer el

⁵³ En 2016, en Uruguay hubo un total de 4.255 alumnos matriculados, 1.256 alumnos ingresados y 416 egresados en carreras de formación TIC. [CUTI](#).

⁵⁴ Uruguay cuenta con 18.633 docentes de educación terciaria universitaria, entre ellos 11.382 en la Universidad de la República, 142 en la UTEC y 6.926 en instituciones privadas. No se dispone de datos desagregados para los docentes por carrera de grado, posgrado y carreras cortas o tecnicaturas. Fuente: INE. Anuario Estadístico 2017.

⁵⁵ Los costos de matriculación y graduación de alumnos y emprendimientos creados, o innovaciones generadas, son mayores en el primer año del programa, por los costos hundidos que incluye creación de la plataforma, adquisición de la tecnología, estrategia de difusión del Programa.

ecosistema emprendedor del sector SBIC. También se han incorporado indicadores de seguimiento de resultados según el género de los beneficiarios.

- 1.50 **Evaluación económica.** Se realizó una evaluación costo-beneficio con un horizonte temporal de cinco años a nivel agregado por componentes. Esta evaluación muestra que el proyecto tiene un Valor Actual Neto positivo de US\$2,8 millones y una Tasa Interna de Retorno de 36%, mayor a la tasa de descuento utilizada por el Banco de 12% anual. Los resultados son robustos a un análisis de sensibilidad para los principales parámetros de proyecto, modelado con una distribución triangular simétrica. ([EEO#1](#))

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 **Préstamo Basado en Resultados.** La ejecución será mediante un OE, lo que se justifica por el cambio de comportamiento en la metodología de formación de capital humano en destrezas digitales en Uruguay, basado en metodologías modernas de didáctica híbrida y conocimientos avanzados de inteligencia artificial y ciencias de los datos, y el hecho de que respalda un programa estatal en la entrega de resultados mediante el financiamiento de su marco de gastos. Como tal, los resultados asociados a desembolsos se relacionarán con la suscripción de acuerdos con socios académicos del programa, así como la matriculación y graduación de alumnos del mismo.
- 2.2 En cumplimiento con la Propuesta para Establecer el Instrumento de Préstamo con Garantía Soberana Basado en los Resultados (GN-2869-1)⁵⁶, se realizó el análisis de las capacidades institucionales del CEIBAL encontrándose que posee las atribuciones legales, gobernanza y entorno institucional adecuado con capacidad gerencial y técnica para administrar un PBR. La evaluación de sus sistemas de adquisiciones y gestión financiera, mediante la aplicación de la herramienta Plataforma para el Análisis de Capacidad Institucional (PACI), está alineado con los antecedentes del OE en la implementación de operaciones anteriores, avalado por estados financieros auditados con opinión limpia. Igual aval surge de los resultados de las actividades de supervisión del Banco, aplicadas en forma regular a la ejecución de los mencionados programas de acuerdo con sus políticas, o con normas a cuyo cumplimiento se obligó el prestatario y CEIBAL, en virtud de los respectivos contratos de préstamo ([3225/OC-UR](#)) y ([3398/OC-UR](#)). Asimismo, el 18 de julio de 2018 se consultó con la Oficina de Integridad del Banco sobre la aptitud del CEIBAL para ejecutar operaciones del Banco y de la ANII para oficiar de OSE, la cual se respondió afirmativamente.
- 2.3 El período de desembolso del proyecto será de cinco años, tomando en cuenta su naturaleza piloto y su relativo bajo monto. El presupuesto por componente y el cronograma anual de desembolsos se presenta en el Cuadro 1. El cronograma detallado de desembolsos está en el [PEP](#).

⁵⁶ Ver justificación del instrumento de PBR.

Cuadro 1. Desembolsos (US\$)

	Año I		Año II		Año III		Año IV		Año V		
Componentes	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local	Total
Componente 1: Capital Humano Digital	1.860.001	737.277	1.540.001	1.531.508	1.948.578	803.215	394.710	265.500	146.710	300.000	9.527.500
Componente 2: Fomento del Ecosistema SBIC	150.000	12.500	320.000	62.500	550.000	80.000	910.000	100.000	30.000	107.500	2.322.500
Administración, Seguimiento y Monitoreo*	18.000		48.000		18.000		18.000		48.000		150.000
Costos totales	2.028.001	749.277	1.908.001	1.594.008	2.516.578	883.215	1.322.710	365.500	224.710	407.500	12.000.000

* Incluye el costo de la consultoría de verificación de resultados

B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.4 Esta operación ha sido clasificada bajo la Categoría “C” de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) porque los impactos sociales esperados de la operación serán positivos y la operación no incluye infraestructura física ni modificaciones físicas del entorno.

C. Otros Riesgos del Proyecto

- 2.5 El diseño y puesta en marcha de este proyecto presupone riesgos de: (i) Gestión pública y gobernabilidad: riesgo medio de compromiso político y coordinación con las entidades participantes, cuyas medidas de mitigación incluyen la firma de convenios de ejecución entre ANII, CEIBAL e IPES que imparta los cursos, y la creación de instancias de coordinación en el [ROP](#), incluyendo un Comité Técnico del proyecto con los actores relevantes involucrados; (ii) Desarrollo: un riesgo medio de resistencia al cambio de actores locales, a cuyos efectos se prevé firmar convenios con instituciones de educación superior locales, incorporándolas a la oferta didáctica y a la participación de sus profesores en los cursos ofrecidos por el programa; (iii) Político: un riesgo político bajo relacionado con un cambio de gobierno; (iv) Macroeconómico: un riesgo bajo de deterioro de las variables macroeconómicas; (v) Demanda: un riesgo medio de menor demanda de la planificada por la oferta académica y por los instrumentos de fomento de la internacionalización y empresarialidad, a cuyos efectos se montarán campañas de difusión internacional del programa, así como mecanismos de monitoreo de su efectividad en tiempo real; (vi) Demanda: un riesgo medio de que los estudiantes internacionales no permanezcan en Uruguay después del programa académico, a cuyos efectos se diseñó el Componente 2; (vii) Cibernético: un riesgo bajo de seguridad cibernética; y (viii) Replicación: un riesgo medio de replicación del programa en otros países de la región, a cuyos efectos se negociarán cláusulas de exclusividad con las universidades participantes, al menos para la región de América del Sur.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** La República Oriental del Uruguay será el prestatario, y el CEIBAL será el OE de la operación con el BID. La ANII oficiará como OSE a los efectos de la sub-ejecución del Componente 2. Se mantendrá una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), en el ámbito del CEIBAL, la cual estará conformada por: (i) un coordinador general; (ii) un coordinador académico; y (iii) referentes permanentes dentro de las áreas de la Gerencia de Administración y Finanzas y de Evaluación y Monitoreo del CEIBAL y la ANII.
- 3.2 Por su parte, el CEIBAL y la ANII suscribirán un convenio de cooperación institucional en el que se definirán los alcances y responsabilidades de la participación de la ANII como OSE del proyecto, así como los mecanismos de transferencia de recursos y rendición de cuentas respectivos. La ANII tendrá un responsable que coordine la debida sub-ejecución del proyecto con el CEIBAL, cooperando en acciones de programación y organización de actividades, la evaluación de resultados y proveyendo la información necesaria para la demostración del cumplimiento de los indicadores de resultados asociados al Componente 2. La ejecución del programa será regulada por el [ROP](#).
- 3.3 **Mecanismo de ejecución y administración del proyecto.** El Componente 1 será ejecutado por el CEIBAL en coordinación con una o varias IPES, con las que firmará un convenio subsidiario a estos efectos. El CEIBAL estará a cargo del desarrollo y administración de la plataforma de contenidos en línea. La IPES, a su vez, estará a cargo de la administración académica del programa. Los graduados obtendrán un diploma avanzado en las disciplinas impartidas, como son inteligencia artificial y ciencia de los datos. Asimismo, se conformará un comité técnico con representación de todos los actores involucrados (CEIBAL, ANII e IPES) para coordinar los procesos de toma de decisiones con un anclaje técnico compartido del proyecto.
- 3.4 **Funciones de la Unidad Coordinadora del Proyecto.** La UCP será responsable de coordinar la implementación del Componente 1, atendiendo la programación y organización de actividades, la evaluación de resultados, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y las comunicaciones con el Banco. Asimismo, coordinará la implementación del Componente 2 con el OSE.
- 3.5 **Mecanismo de desembolso.** Para la tramitación de los desembolsos se seguirá el siguiente procedimiento: (i) CEIBAL elaborará un informe de avance de la ejecución del proyecto y de los indicadores de resultados que se utilizarán para desembolsos, mencionados en ¶1.48 y en la sección de indicadores para desembolso del Anexo II. Se remitirá dicho informe para la verificación externa de resultados que analizará el cumplimiento de los mismos en base a los protocolos establecidos en el [Plan de Monitoreo y Evaluación](#) y el [ROP](#). Las metas de los indicadores de desembolsos consolidarán su información cada año; (i) la evaluadora externa independiente verificará el cumplimiento de los resultados de acuerdo a los objetivos mencionados en el párrafo siguiente y en los tiempos que se acuerden en sus términos de referencia; y (ii) una vez verificado el

cumplimiento de los resultados de desembolso, CEIBAL remitirá la correspondiente solicitud de desembolso y el Banco, siguiendo los procedimientos y tiempos habituales, desembolsará a la cuenta que el prestatario indique. El Banco desembolsará el monto correspondiente a cada indicador si y solo si el resultado de la verificación externa arroja que el valor del indicador en cuestión es igual o mayor que la meta establecida. En caso de que sea inferior, se desembolsará en proporción al alcance de la meta. Los saldos no utilizados podrán reprogramarse en los desembolsos sucesivos. Se prevén cuatro desembolsos durante la ejecución del proyecto.

- 3.6 **Verificación externa de resultados.** Será realizada por una firma o una consultoría individual, que actuará como evaluadora externa independiente del cumplimiento de los resultados. Tendrá como responsabilidad dar al Banco un reporte de verificación de resultados en anticipación a cada solicitud de desembolso. La verificación del logro de los resultados se concentrará en dos objetivos: (i) emitir opinión acerca de la exactitud, confiabilidad, validez y consistencia de la información correspondiente a los resultados; y (ii) determinar el valor de los indicadores de resultados establecidos en cada tramo de desembolsos. El equipo deberá poseer experiencia en la evaluación y monitoreo de proyectos, en el manejo de indicadores de resultados y en la evaluación de la confiabilidad de sus fuentes de información y métodos utilizados para producirlos. Su contratación se llevará a cabo siguiendo las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (GN-2350-9) y de acuerdo a términos de referencia previamente acordados con el Banco.
- 3.7 El [ROP](#) tiene el propósito de establecer los términos y condiciones que regirán el financiamiento que se otorgue para la ejecución del proyecto.
- 3.8 **Acuerdos y requisitos fiduciarios.** En el Anexo III se reflejan los lineamientos de gestión financiera y ejecución de adquisiciones que se aplicarán al proyecto. Las adquisiciones serán realizadas directamente por el OE y OSE, y se guiarán por los sistemas y procedimientos las políticas del OE, validados por el Banco. Los recursos de transferencias que se realicen al amparo del proyecto se gestionarán según los procedimientos establecidos en el [ROP](#) y los instructivos de adquisiciones del OE que forman parte del [ROP](#).
- 3.9 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. Serán condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso: (i) la suscripción y entrada en vigencia de un convenio de ejecución y transferencia de recursos entre el Prestatario y CEIBAL, así como de un convenio de sub-ejecución entre CEIBAL y ANII, de acuerdo con los términos acordados previamente con el Banco.** Esta condición se justifica porque CEIBAL es una persona jurídica de derecho no estatal y tiene por fin garantizar la disponibilidad de los recursos del financiamiento por parte del OE. Dicho Convenio establecerá las condiciones para la transferencia de recursos del MEF al OE, así como las obligaciones de este último; **(ii) la presentación de evidencia de la entrada en vigencia del [ROP](#), en los términos acordados previamente con el Banco.** Esta condición tiene por fin asegurar que las diferentes convocatorias y contrataciones se gestionarán según los términos acordados con el Banco; **y (iii) la contratación de la consultoría encargada de la verificación externa de resultados**, ya que, por tratarse de un PBR, es

necesario contratar un consultor independiente que verifique los resultados atados a desembolsos.

- 3.10 **Reconocimiento retroactivo de resultados.** El Banco podrá reconocer el financiamiento de resultados anteriores logrados por hasta US\$800.000 siempre que ellos hayan sido alcanzados en forma posterior al 28 de junio 2018 (fecha de aprobación del perfil del proyecto) y anteriores a la fecha de elegibilidad del préstamo. Son elegibles para este financiamiento retroactivo en la medida que los gastos relacionados al logro de resultados que sean esenciales para el proyecto y atribuibles a la consecución de los resultados de desarrollo, los cuales serán sujetos de la verificación independiente. Este financiamiento se justifica en conformidad con la Sección 2.27 de las Directrices para Procesar Préstamos del Banco con Garantía Soberana Basados en los Resultados (GN-2869-3)⁵⁷. En el caso del UR-L1150, el primer resultado retroactivo está explícitamente identificado en el Anexo II (la firma de los acuerdos con socios académicos identificados en el marco del proyecto) tal como se indica en el Componente 1 – Capital Humano Digital.
- 3.11 **Auditoría financiera.** Una firma de auditores independientes auditará los gastos incurridos para el logro de los resultados en el marco de la auditoría anual institucional del CEIBAL, en los términos acordados con el Banco.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

- 3.12 **Monitoreo.** Será realizado por el OE y el OSE, quienes presentarán informes semestrales al Banco que den cuenta de los logros alcanzados en cuanto a indicadores de productos y resultados intermedios establecidos en el Anexo II y en el [Plan de Monitoreo y Evaluación](#). Asimismo, en los informes correspondientes al segundo semestre de cada año se acompañará un plan operativo anual por componente, y eventualmente una revisión de metas para lo que quede del proyecto.
- 3.13 **Evaluación.** Será realizada por el OE y el OSE según los lineamientos del Anexo II y del [Plan de Monitoreo y Evaluación](#). Habrá una evaluación final cuando se haya desembolsado el 90% de los recursos. El informe de evaluación final tendrá como objetivos principales: (i) verificar el grado de cumplimiento de los indicadores referidos a los objetivos generales del proyecto; (ii) evaluar el grado de ejecución de los diferentes componentes e instrumentos en relación con las metas previstas de la Anexo II y (iii) identificar lecciones aprendidas para su aplicación a futuros proyectos. La evaluación final analizará el impacto mediante metodologías cuasi experimentales, como doble diferencia con emparejamiento estadístico en la línea de base. Esto permitirá contar con evidencia específica sobre la efectividad de este tipo de intervenciones. ([Plan de Monitoreo y Evaluación](#)).

⁵⁷ La sección 2.27 del GN-2869-3 permite financiación retroactiva en casos de resultados relativos al fortalecimiento de la capacidad institucional necesarios para la implementación de la operación.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica	
Indicadores de desarrollo de países	-Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)* -Maestros capacitados (#)* -Monto del comercio internacional promovido (US\$)* -Empresas apoyadas en actividades de innovación (#)* -Monto de la IED promovida (US\$)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2836	El proyecto contribuirá con los objetivos estratégicos de Inserción Internacional integral y coordinada (mediante el incremento de las exportaciones e inversión en Servicios y Bienes Intensivos en Conocimiento, SBIC) así como con los indicadores diversificar los mercados de exportación (párrafo 1.50, dado que se espera incrementen las exportaciones de SBIC, tal y como se describe en la matriz de resultados) y promover la innovación empresarial (párrafos 1.42-1.48, mediante instrumentos específicos de fomento empresarial, atracción de empresas extranjeras, entre otros, tal y como se describe en el Componente 2)
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		8.0
3.1 Diagnóstico del Programa		1.8
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		4.0
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		2.2
4. Análisis económico ex ante		6.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		3.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		0.0
4.3 Supuestos Razonables		0.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
5. Evaluación y seguimiento		8.9
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.5
5.2 Plan de Evaluación		6.4
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad		Sí
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales		Sí
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		Sí
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes, Controles externos, Auditoría interna. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios, Contratación de consultor individual, Licitación pública nacional.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

"El programa "Uruguay Global: Programa de promoción de destrezas digitales para la internacionalización (UR-L1150)" es un préstamo basado en resultados que tiene como objetivo general promover la inserción internacional de Uruguay, a través del incremento de las inversiones y exportaciones del sector SBIC. Los objetivos específicos del proyecto son: (i) aumentar la oferta de capital humano con competencias digitales avanzadas; y (ii) crear nuevos emprendimientos SBIC con potencial exportador. Los dos componentes del programa son: (i) fortalecer la oferta de capital humano en habilidades digitales avanzadas a través de la implementación de alianzas entre centros de capacitación locales y extranjeros, y (ii) el fomento del ecosistema SBIC a través de la creación y el desarrollo de emprendimientos SBIC, con perfil exportador. El organismo ejecutor del programa es el Centro CEIBAL, mientras la Agencia Nacional de Investigación e Innovación oficiará como organismo sub-ejecutor del componente (ii).

El proyecto identifica la falta de capital humano y el ecosistema SBIC fragmentado como los problemas principales que el programa va a apoyar para poder promover la inserción internacional de Uruguay por medio del sector SBIC. Dada la falta de datos, los múltiples beneficiarios, y lo novedoso del sector, hace falta evidencia y cuantificación de algunos de los determinantes de la problemática planteada anteriormente. El análisis de costo-beneficio del proyecto sugiere un resultado neto positivo, principalmente debido al beneficio de los salarios de los graduados del programa y de las exportaciones de los emprendimientos. Si embargo, algunos de los supuestos usados para el cálculo de beneficios no son respaldados con evidencia empírica.

Dada la escasez de evidencia relevante para la efectividad de este tipo de programa, el proyecto incluye una evaluación de impacto. El plan de evaluación se basa en una metodología no experimental. Hace falta una explicación más detallada de las fuentes y la temporalidad de los datos que se usaran para realizar la evaluación.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del Proyecto:	El objetivo general es promover la inserción internacional de Uruguay, a través del incremento de las inversiones y exportaciones del sector SBIC. Objetivos específicos: (i) aumentar la oferta de capital humano con competencias digitales avanzadas; y (ii) crear nuevos emprendimientos SBIC con potencial exportador.
-------------------------------	---

IMPACTO ESPERADO

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios	Año de Medición
Impacto #1: Aumento en las exportaciones de SBIC							
Aumento de las exportaciones de los emprendimientos de sector SBIC asistidos por el programa ^{1 2}	%	0	2018	15	Encuestas CUTI y Encuesta de Actividad de Innovación (EAI)	La meta del 15% es la media de los efectos promedios estimados de los programas de promoción de exportaciones sobre el crecimiento de las exportaciones de las firmas asistidas en seis países de la región (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Perú y Uruguay) y coincide virtualmente con el correspondiente a Uruguay (14%) (Volpe, 2010). El supuesto es que los programas públicos apoyados a través del programa tendrán un efecto comparable. En 2016, las exportaciones de las empresas socias de la CUTI ascendieron a los US\$379 millones. Fuente: Encuestas CUTI y EAI del INE. Se mide en la línea de base y en 2025.	2025, coincidente con la EAI 2022-2024
Impacto #2: Aumento en las inversiones en SBIC							
Aumento de las inversiones de los emprendimientos de sector SBIC asistidos por el programa ^{3 4}	%	0	2018	10	Encuestas CUTI y EAI	La meta es una estimación conservadora consistente con los resultados de las evaluaciones de impacto de los programas de apoyo al emprendimiento dinámico en Chile, Perú y Uruguay. A modo de referencia, en 2016, la inversión extranjera en el sector de información y comunicaciones fue de US\$ 302 millones. Fuente: Encuestas CUTI y EAI del INE. Se mide en la línea de base y en 2025.	2025, coincidente con la EAI 2022-2024
Impacto #3: Incremento de los ingresos de los graduados residentes							
Ingresos de los graduados residentes del programa	US\$	30.000	2018	50.000	Encuestas de seguimiento a egresados y Encuesta continua de hogares	Medición de salario anual. Se espera incremento salarial por ascensos dentro de las empresas a cargos de mayor responsabilidad como resultado de terminar el programa. Fuente: encuestas de seguimiento de egresados y la encuesta continua de hogares del INE. Se mide en la línea de base y en el 2025. Los valores de la línea de base fueron chequeados con los valores actuales de mercados pagados por empresas de CUTI y el plan CEIBAL a profesionales sin y con la formación de posgrado ofrecida.	2025

¹ Tanto en el margen extensivo, es decir, aumento de las exportaciones de los emprendimientos que ya son exportadores, como en el margen intensivo, es decir, las exportaciones de los emprendimientos que comienzan a vender en el exterior.

² Indicador CRF: Monto de comercio internacional promovido (US\$).

³ Tanto en el margen intensivo, es decir, aumento de las inversiones de los emprendimientos que ya son inversores, como en el margen extensivo, es decir, las inversiones de los emprendimientos que comienzan a invertir.

⁴ Indicador CRF: Monto de IED promovida (US\$).

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Meta Final	Medios de Verificación	Indicador para desembolso (Si/No)	Comentarios
Resultado #1: Fortalecer la oferta de capital humano en habilidades digitales avanzadas												
1.1 Alumnos matriculados en el programa	#	0	2018	50	100	150	200	0	500	Informe de Gestión del Programa	Si	Los que cursaron íntegramente el programa en el año lectivo.
1.2 Porcentaje de Alumnos graduados del programa ⁵	%			0	70	70	70	70	70 ⁶			En cada año el denominador estará definido por el número del 1.1 y el numerador refiere al total de los graduados que cursaron y se matricularon ese mismo año. Es una estimación conservadora de la tasa de graduación del Sistema Nacional de Becas de Posgrado (SNBP). Fuente: ISA (2017) ANII.
1.3 Porcentaje de docentes locales graduados ⁷				0	80	80	80	80	80		No	El denominador será los docentes que se matriculen durante ese año lectivo y el numerador será los que finalicen de los matriculados en ese año. Es una estimación conservadora de la tasa de graduación del SNBP. Fuente: ISA (2017) ANII. Docentes tienden a tener una tasa de graduación superior.
1.4 Porcentaje de graduados totales que realizan actividades SBIC en el país				0	0	40	40	40	40			El denominador será los alumnos graduados y el numerador será los que realicen actividades, en este caso los valores se acumulan a lo largo del programa. Se refiere a actividad SBIC aquella en cualquier sector productivo que tenga altos componentes de TICs en sus procesos de ideación y/o producción. Fuente: entrevistas y <i>focus groups</i> con posibles beneficiarios durante el diseño.

⁵ Indicador CRF: Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#).

⁶ La tasa de graduación de programas completamente online es alrededor del 10% (ver [EEO#7](#)) mientras que las de un MBA presencial [en EE.UU. supera el 85%](#). Tanto por el mayor costo de matrícula del programa en comparación a programas de micromaestrías como por el componente presencial del programa, la meta fue fijada en 70%.

⁷ Indicador CRF: Maestros capacitados (#).

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022		Meta Final	Medios de Verificación	Indicador para desembolso (Si/No)	Comentarios
Resultado #2: Fortalecimiento del ecosistema emprendedor SBIC												
2.1 Porcentaje de graduados totales que inician empresas SBIC	%	0	2018	0	0	5	5	5	5	Encuesta UTEC	No	Se refiere a iniciar una empresa a aquellas empresas con inicio de actividades inscrito en Dirección General Impositiva (DGI). La meta es consistente con la Tasa de Actividad Emprendedora por oportunidad del Global Entrepreneurship Monitor 2017 para Uruguay.
2.2 Emprendimientos creados o innovaciones generadas asociadas al programa ⁸	#	0	2018	0	1	2	2	2	7	Encuesta UTEC y Acta Directorio ANII	Si	Participantes del programa que registran una nueva empresa en DGI. O, si no es un emprendimiento, a empresas apoyadas que introducen nuevos productos o procesos en el mercado como capturado en la EAI según el Manual de Oslo de OECD. La meta es consistente con una tasa de éxito en materia de innovación del 30% según la EAI. Además, los emprendimientos apoyados por la ANII en 2016 tenían, en promedio, 6 personas ⁹ . De tal modo, la meta se fija en que si 18 (500* 0.7* 0.05) graduados inician empresas, habría al menos 3 (18/6) emprendimientos creados.
2.3 Estrategia de difusión implementada ¹⁰				1	1	1	1	1	1	Acta de verificación de Directorio ANII		Resultado generado del producto del diseño de la estrategia de difusión. Se considera implementada ya que se verifica a partir de los materiales de difusión producidos y su reproducción en los diferentes canales de comunicación.

⁸ Indicador CRF: empresas apoyadas en actividades de innovación (#).

⁹ <http://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/informe-de-evaluaci-n-capital-semilla.pdf>.

¹⁰ La estrategia de difusión se considera implementada cuando los materiales de difusión hayan sido producidos y posteriormente reproducidos en distintos canales de comunicación.

INDICADORES DE TRACKING

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	2019	2020	2021	2022	2023	Final
1.1 Porcentaje de alumnos extranjeros matriculados en el programa	%	0	2018						
1.2 Porcentaje de mujeres exentas de pago de matrícula que se gradúan del programa									
2.1 Porcentaje de graduados extranjeros que realizan actividades SBIC en Uruguay									

PRODUCTOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	2019	2020	2021	2022	2023	Total	Medios de Verificación
Componente 1. Capital Humano Digital										
1.1 Currículum académico desarrollado	#	0	2018	1	0	0	0	0	1	Informe de Gestión del programa.
1.2 Acuerdos con socios académicos vigentes ^{11 12}				2	2	2	2	2	2	Borrador de Acuerdo de Colaboración.
1.3 Plataforma de <i>active learning</i> en funcionamiento ¹³				1	1	1	1	1	1	Certificado de funcionamiento de la plataforma de <i>e-learning</i> .
1.4 Cupos exonerados de pagos de matrícula ¹⁴				15	15	15	15	0	60	Contratos de exoneración de pagos de matrículas firmados.
1.5 Cupos para mujeres exoneradas de pagos de matrícula ¹⁵				5	5	5	5	0	20	
1.6 Estrategia de difusión del programa diseñada				1	0	0	0	0	1	Informe de gestión.

¹¹ Se refiere a acuerdos vigentes aquellos acuerdos de colaboración firmados y ratificados por las partes.

¹² Indicador de desembolso.

¹³ Debe estar en funcionamiento a lo largo de todo el periodo del proyecto.

¹⁴ Para participantes locales.

¹⁵ Subcomponente del 1.4.

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	2019	2020	2021	2022	2023	Total	Medios de Verificación
Componente 2. Fomento del Ecosistema SBIC										
2.1 Acuerdo adoptado con Uruguay XXI	#	0	2018	1	0	0	0	0	1	Acuerdo con Uruguay XXI.
2.2 Instrumento de <i>Soft Landing</i> diseñado				1	0	0	0	0	1	Acta de Directorio.
2.3 Instrumentos existentes ANII adelantados				0	2	0	0	0	2	
2.4 Estrategia de difusión diseñada				1	0	0	0	0	1	Acta de Secretario Ejecutivo.

MATRIZ DE INDICADORES PARA DESEMBOLSOS

Indicador	Línea de Base	Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022		Final del proyecto	
		Meta	Financiamiento vinculado	Meta	Financiamiento vinculado	Meta	Financiamiento vinculado	Meta	Financiamiento vinculado	Meta	Financiamiento vinculado
Alumnos matriculados en el programa	0	50	2.000.000	100	300.000	150	450.000	200	150.000	500	2.900.000
Porcentaje de alumnos graduados del programa	0%	0%	0	70%	300.000	70%	340.000	70%	100.000	70%	740.000
Acuerdos con socios académicos vigentes ¹⁶	0	2	800.000	2	935.500	2	514,500	2	150.000	2	2.400.000
Estrategia de difusión implementada	0	1	200.000	1	90.000	0	0	0	0	2	290.000
Emprendimientos creados o innovaciones generadas asociadas al programa	0	0	0	1	260.000	2	860.000	2	550.000	5	1.670.000

¹⁶ Resultado retroactivo.

MATRIZ DE INDICADORES PARA DESEMBOLSOS

Indicador	Definición / Metodología de Estimación	Método de Verificación	Entidad Verificadora	Proceso de Verificación
Alumnos matriculados en el programa	Cantidad de alumnos inscriptos en el año lectivo definido (registrados, aceptados y confirmados)	Informe de gestión del programa	Consultoría independiente	Mediante la verificación en el sistema de gestión de estudiantes.
Alumnos graduados del programa	Cantidad de alumnos que obtienen la certificación			
Acuerdos con socios académicos suscritos ¹⁷	Acuerdos con instituciones académicas firmados que involucren la actividad académica	Acuerdos suscritos		
Estrategia de difusión implementada	Estrategia de difusión difundida en diversos medios	Acta de verificación de Directorio ANII / Acta del Secretario Ejecutivo		Acta del Directorio aprobando la estrategia de difusión diseñada.
Emprendimientos creados o innovaciones generadas asociadas al programa	Los emprendimientos creados se obtienen de los proyectos aprobados de capital semilla de egresados del Componente 1 así como los emprendimientos atraídos a través de <i>soft landing</i> . Las innovaciones generadas se obtienen de los proyectos aprobados de cualquier instrumento de apoyo al a innovación generado por egresados del Componente 1	Encuestas UTEC y Sistema de gestión de proyectos (Gespro y Actas de Directorio ANII)		Se debe cruzar la base con los proyectos aprobados de ANII (con las respectivas actas de directorio) con la base de estudiantes egresados del componente 1 con el Sistema de Gestión de Proyectos (Gespro y las actas de Directorio).

¹⁷ Resultado retroactivo.

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS:	Uruguay
Nº DE PROYECTO:	UR-L1150
NOMBRE DEL PROYECTO:	Uruguay Global: Promoción de Destrezas Digitales para la Internacionalización
ORGANISMO EJECUTOR (OE):	Centro CEIBAL para el Apoyo a la Educación de la Niñez y la Adolescencia (CEIBAL)
EQUIPO FIDUCIARIO:	Abel Cuba y Emilie Chapuis (FMP/CUR)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 La operación corresponde a un PBR. El proyecto es por US\$12.000.000, dónde US\$8.000.000 serán financiados por el capital ordinario del BID y US\$4.000.000 serán de contraparte local. El prestatario es la República Oriental del Uruguay y el OE del programa será el CEIBAL quien está actualmente implementando a satisfacción el PBR ([4290/OC-UR](#)), aprobado el 14 de septiembre del 2017 por un monto de US\$30.000.000. Esta institución cuenta con una estructura organizacional y administrativa que será responsable por la ejecución de los recursos de la operación.
- 1.2 Los Acuerdos y Requisitos Fiduciarios establecidos para el presente programa se fundamentan en los antecedentes del CEIBAL como OE de los préstamos ([4290/OC-UR](#)) (actualmente en ejecución), ([2260/OC-UR](#) finalizado) y ([3225/OC-UR](#)) (en fase de cierre), y de las cooperaciones técnicas ([ATN/KP-14301-UR](#)) y ([ATN/KP-15744-UR](#)).
- 1.3 Por tratarse de un PBR, y según es requerido por este instrumento, en abril de 2017 se efectuó la evaluación de capacidad institucional del CEIBAL a través de PACI, con resultados satisfactorios. Para la presente operación, se efectuaron revisiones de las evaluaciones fiduciarias (gestión financiera y adquisiciones), concluyendo que la Entidad cuenta con sistemas fiduciarios desarrollados y suficientes para asegurar una gestión que acompañe el logro de los resultados esperados.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La Ley 18.719 (de aprobación del Presupuesto Nacional para el periodo 2010-2014), promulgada el 27/12/10 y publicada el 5/01/11), institucionalizó el CEIBAL como una persona jurídica de derecho público no estatal, que responde directamente a la Presidencia de la República Oriental del Uruguay. Según los resultados del análisis institucional, los aspectos más destacables son los siguientes. La gestión del CEIBAL se sustenta en una organización moderna que ha trabajado internamente para reforzar un sistema de gestión por procesos. Ello ha permitido internalizar el fortalecimiento recibido y desarrollar un proceso continuo de actualización y mejora de diversos aspectos de su gestión según se demuestra a través de la actualización del Reglamento de Compras del mismo ente que se focaliza en la mejora de los procesos y una mayor eficiencia de estos. CEIBAL cuenta con un marco normativo institucional adecuado para la gestión financiera y de adquisiciones.
 - a. El resultado de la evaluación mediante la aplicación de la herramienta PACI está alineado con los antecedentes del ejecutor en la implementación de operaciones

anteriores, avalado por estados financieros auditados con opinión limpia. Igual aval surge de los resultados de las actividades de supervisión del Banco, aplicadas en forma regular a la ejecución de los mencionados programas de acuerdo con sus políticas, o con normas a cuyo cumplimiento se obligó el prestatario, y CEIBAL, en virtud de los respectivos contratos de préstamo.

III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1. En virtud de lo anteriormente mencionado y de las evaluaciones realizadas, CEIBAL se considera de riesgo bajo y sólo podría requerir de medidas de importancia menor para la mitigación de sus debilidades, que podrían constituir sugerencias para una administración eficiente y eficaz de los recursos del programa.

IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN ESTIPULACIONES EN EL CONTRATO DE PRÉSTAMO

- 4.1. **Tipo de cambio:** para el registro contable en dólares norteamericanos se utilizará el tipo de cambio de la fecha efectiva de los pagos que CEIBAL efectúe en moneda local especificando el método de conversión que menciona la Norma General 4.10 b (i) del contrato de préstamo.
- 4.2. **Estados financieros auditados:** se requiere su presentación dentro de los siguientes 120 días del cierre de cada año. Los términos de referencia deben ser acordados con el Banco y la firma auditora deberá ser aceptable para el Banco, especificando el plazo de presentación que menciona la Norma General 7.03 del contrato de préstamo.
- 4.3. **Condición previa a primer desembolso:** El verificador de indicadores de desembolso deberá ser contratado conforme con los requerimientos aplicables a la contratación directa de consultores individuales como mencionado en la sección 5.2 a continuación. Por tratarse de un PBR, es necesario contratar un consultor independiente que verifique los resultados atados a desembolsos.

V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES

- 5.1 Los Acuerdos y Requisitos Fiduciarios en Adquisiciones establecen las disposiciones que aplican para la ejecución de las adquisiciones previstas en el proyecto.

A. Ejecución de las Adquisiciones

- 5.2 Con base en la evaluación correspondiente, en los PBR se usarán los sistemas de adquisiciones y contrataciones propios del OE.
- 5.3 **Uso de sistema de adquisiciones del OE:** El sistema de adquisiciones del OE fue evaluado por el Banco en 2017 y la misma evaluación ha sido actualizada en el marco de la preparación del presente programa. Según el resultado, se considera compatible con los principios, prácticas y estándares aceptados internacionalmente para todos los métodos de adquisición, y con posibilidad de participación de oferentes de todos los países, el mismo será utilizado para la adquisición de: bienes, servicios distintos de consultoría y consultoría (firmas e individuos).
- 5.4 **Contratación directa de consultoría para verificación de resultados:** Únicamente la selección y contratación del Consultor responsable de la verificación de los resultados de desembolso seguirá los procedimientos establecidos en la Política de Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9). El

ejecutor, ha solicitado la contratación directa del consultor verificador del cumplimiento de los Resultados de conformidad con las disposiciones establecidas en la sección 5.4 de las Políticas GN-2350-9 bajo el concepto de continuación de servicios realizados anteriormente por experiencia adquirida y desempeño satisfactorio. El mismo Consultor individual ha sido seleccionado mediante un proceso competitivo bajo revisión *ex ante* del Banco en abril 2018 en el marco de la operación (4290/OC-UR)¹ y sus honorarios para las actividades relacionadas al nuevo programa se mantendrían idénticos. Se prevé que el mismo Verificador estará contratado inicialmente por un período de un año, prorrogable hasta la finalización del contrato de Préstamo y mediante verificación de desempeño hasta concurrencia de un máximo de US\$50.000 según el presupuesto estimativo de la operación y previendo que el mismo podrá ser ajustado durante la ejecución del programa. La contratación del Verificador no será una contratación anticipada o retroactiva y el Ejecutor comunicará la documentación relacionada al proceso de selección al Banco antes de la firma del mismo.

B. Financiamiento Retroactivo de Resultados

- 5.5 El Banco podrá reconocer el financiamiento de resultados anteriores logrados por hasta US\$800.000 siempre que ellos hayan sido alcanzados en forma posterior al 28 de junio 2018 (fecha de aprobación del perfil del proyecto) y anteriores a la fecha de elegibilidad del préstamo. Son elegibles para este financiamiento retroactivo en la medida que los gastos relacionados al logro de resultados que sean esenciales para el proyecto y atribuibles a la consecución de los resultados de desarrollo, los cuales serán sujetos de la verificación independiente. Este financiamiento se justifica en conformidad con la Sección 2.27 de las Directrices para procesar Préstamos del Banco con Garantía Soberana Basados en los Resultados (GN-2869-3)². En el caso del UR-L1150, el primer resultado retroactivo está explícitamente identificado en el Anexo II (la firma de los acuerdos con socios académicos identificados en el marco del proyecto) tal como se indica en el Componente 1 – Capital Humano Digital.

C. Supervisión de Adquisiciones

- 5.6 El método de supervisión de las adquisiciones será por medio de las auditorías previstas en el programa.

D. Registros y Archivos

- 5.7 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:
- a. Permite referenciar e identificar en forma directa los procedimientos seguidos durante la apertura de las ofertas;
 - b. Permite referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas;
 - c. Permite el control de las compras recibidas y su reflejo en el sistema de inventario;
 - d. Está disponible para revisión;
 - e. Utiliza un operador tercerizado para la gestión del archivo documental;
 - f. Cuenta con un sistema informático que acompaña todo el Proceso de adquisiciones. Si bien en el módulo de Compras del ERP se tiene toda la trazabilidad del proceso, paralelamente se lleva registro digital y físico de todo el legajo de la compra.

¹ [Carta contratación](#)

² La sección 2.27 del GN-2869-3 permite financiación retroactiva en casos de resultados relativos al fortalecimiento de la capacidad institucional necesarios para la implementación de la operación.

VI. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

A. Programación y Presupuesto

- 6.1 En el marco del Convenio de Ejecución entre CEIBAL y el MEF, el primero recibe una asignación presupuestal de forma anual. CEIBAL cuenta con un sistema integrado de gestión (ERP), del cual es parte el módulo presupuestario. Su estructura responde a la naturaleza de ejecución de los recursos que administra, básicamente definidos como proyectos. Por lo tanto, los recursos del financiamiento serán inscritos bajo un proyecto, en el que se evidenciará el registro del presupuesto de recursos y gastos. Tanto la asignación del MEF como la ejecución del presupuesto se registran en el sistema nacional del país.

B. Contabilidad y Sistemas de Información

- 6.2 La contabilidad de CEIBAL se rige por lo establecido en la Ordenanza 89 dictada por el Tribunal de Cuentas, cuyas disposiciones definen la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera. El sistema integrado de gestión está parametrizado de forma tal que un registro contable tendrá asociado una cuenta del plan de cuentas y un proyecto contable, así como una cuenta y un ítem presupuestal, previo control de disponibilidad de presupuesto.
- 6.3 Para efectos del presente programa, se acuerda que CEIBAL definirá un proyecto contable específico que agrupará el uso de los recursos provistos por el Banco, por lo que los estados financieros institucionales incluirán los saldos de las cuentas afectadas en el marco de la ejecución del programa.

C. Desembolsos y Flujo de Caja

- 6.4 El ERP de CEIBAL cuenta con un módulo de tesorería que permite tener la trazabilidad de la entrada de los recursos en tiempo real y la ejecución de los recursos asignados al proyecto mediante el uso de ítems presupuestales, proyectos y cuentas contables bancarias diferenciadas. Por ello, no se requiere de la apertura de cuentas bancarias independientes para administrar el financiamiento del Banco.
- 6.5 Los recursos del financiamiento del Banco se pondrán a la disposición de CEIBAL, para permitir el encadenamiento de resultados intermedios y alcanzar las metas propuestas en la Matriz de Indicadores para Desembolso.

D. Control y Auditoría Interna

- 6.6 CEIBAL mantiene un ambiente de control enfocado a la sistematización de sus procesos, apoyado en sistemas informáticos de gestión y la definición de procedimientos de control interno formalizados y disponibles a través de su portal de intranet. Asimismo, mantiene desde hacen más de cinco años la certificación de calidad de sus procesos internos de gestión administrativa. También cuenta con la función de auditoría interna, cuyo trabajo incluye la evaluación y verificación de los sistemas dispuestos para el uso de los recursos financieros que administra, y siendo que el programa del Banco será administrado utilizando la estructura y sistemas institucionales de CEIBAL, se acuerda que los reportes que esta unidad elabore estarán disponibles para la supervisión del Banco y las revisiones de la auditoría financiera del programa.

E. Control Externo e Informes

- 6.7 Anualmente CEIBAL es sujeto de una auditoría financiera, a cargo de una firma de auditoría independiente, la cual es contratada a través de un proceso competitivo por períodos de al menos de tres años. El informe de auditoría es sometido en el primer trimestre de cada año a consideración del Directorio para su respectiva aprobación. Los resultados de estas revisiones siempre han concluido con una opinión limpia. En adición, y a requerimiento de los financiadores de los proyectos que ejecuta, CEIBAL ha sometido los estados financieros de los mismos a revisiones independientes cuyos resultados no han reportado salvedades ni aspectos de importancia.
- 6.8 Para propósitos del programa, se acuerda que el informe de auditoría financiera de la Entidad será suficiente para el cumplimiento contractual requerido por el Banco, en el entendido de que: (i) la firma auditora sea elegible para el Banco; (ii) los términos de referencia fueron acordados con el Banco; (iii) se aplican normas internacionales de auditoría para la revisión de los estados financieros; y (iv) se incluye un acápite al informe que haga referencia a los saldos de las cuentas contables que acumulan el uso de los recursos del financiamiento del Banco.

F. Mecanismo de Ejecución

- 6.9 Para la implementación del Componente 2 del programa, CEIBAL contará con el apoyo de la ANII, a través de la firma de un Convenio Interinstitucional que defina las obligaciones y responsabilidades de ambas Entidades. En este marco, se prevé la transferencia de recursos del financiamiento a la ANII, los cuales estarán sujetos a una rendición de cuentas periódica y en el ámbito de la auditoría externa dispuesta por CEIBAL. Los aspectos operativos de la gestión financiera de estos recursos se definirán en el [ROP](#).

G. Plan de Supervisión Financiera

- 6.10 El plan de supervisión financiera considera incluir en las sesiones de seguimiento a la matriz de riesgos del programa, la revisión del informe de auditoría anual que podría derivar en la realización de visitas in situ para actualizar el conocimiento de los sistemas internos del CEIBAL.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/18

Uruguay. Préstamo ___/OC-UR a la República Oriental del Uruguay
Uruguay Global: Promoción de Destrezas Digitales
para la Internacionalización

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Oriental del Uruguay, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del proyecto Uruguay Global: Promoción de Destrezas Digitales para la Internacionalización. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$8.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ___ de _____ de 2018)