

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

TRINIDAD Y TOBAGO

PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A NIVEL MUNDIAL

(TT-L1038)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Ady Beitler (INT/TIU), jefe de equipo; Neece Brathwaite (CCB/CTT); Gregory Dunbar (FMP/CTT); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO); Shirley Gayle (FMP/CTT); Dale James (CCB/CTT); Dana King (ICS/CTT); Candice Lackhansingh (CCB/CTT); Caroline Levington (INT/TIU); Fazia Pusterla (SPD/SDV); Christian Volpe (INT/INT); Mario Umaña (INT/TIU); y Oscar Vasco (INT/TIU).

El presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	1
	A. Antecedentes, problema y justificación	1
	B. Objetivos, componentes y costos.....	9
	C. Principales indicadores de la Matriz de Resultados	12
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	13
	A. Instrumentos de financiamiento.....	13
	B. Riesgos y salvaguardias ambientales y sociales	13
	C. Riesgos fiduciarios	13
	D. Análisis económico	14
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN	14
	A. Resumen del mecanismo de ejecución	14
	B. Adquisiciones de bienes y servicios	17
	C. Resumen de acuerdos sobre el seguimiento de resultados	18

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)
Anexo II	Marco de resultados
Anexo III	Disposiciones fiduciarias
ENLACES ELECTRÓNICOS	
REQUERIDOS	
1.	Plan Operativo Anual, Plan de Ejecución del Proyecto http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173678
2.	Plan de seguimiento y evaluación http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38177861
3.	Plan de adquisiciones completo http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38171452
OPCIONALES	
1.	Análisis económico http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38170067
2.	Manual preliminar de operaciones http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38174783
3.	Presupuesto completo http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173675
4.	Estudio de factibilidad del Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38174796
5.	Evaluación de la ubicación del Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173648
6.	Evaluación normativa para la Sociedad de TIC http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173650
7.	Hoja de ruta para el sector de ITeS de Trinidad y Tobago http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173658
8.	Documento sobre el Marco de Políticas a Mediano Plazo del Gobierno de Trinidad y Tobago http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173461
9.	Documento sobre la estrategia de inversión directa a través de diásporas http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173657
10.	Las escuelas de perfeccionamiento como catalizadores de desarrollo del sector de servicios de TI en América Latina http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38173654
11.	Filtro de política de salvaguardias y formulario de análisis de salvaguardias http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38240101

SIGLAS Y ABREVIATURAS

GSI	<i>Global Services Internationalization</i> [Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial]
IED	Inversión extranjera directa
ITeS	<i>Information Technology-Enabled Services</i> [servicios posibilitados por la tecnología de la información]
InvestTT	entidad nacional de promoción de la inversión
MPSD	<i>Ministry of Planning and Sustainable Development</i> [Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible]
MTI	Ministry of Trade, Industry and Investment [Ministerio de Comercio Exterior, Industria e Inversión]
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
TI	Tecnología de la información
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
TTCSI	<i>Trinidad and Tobago Coalition of Services Industries</i> [Coalición de Industrias de Servicios de Trinidad y Tobago]

RESUMEN DEL PROYECTO

TRINIDAD Y TOBAGO PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A NIVEL MUNDIAL (TT-L1038)

Términos y condiciones financieras*			
Prestatario: República de Trinidad y Tobago		Facilidad de Financiamiento Flexible *	
		Período de amortización:	25 años
Organismo ejecutor: Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible (MPSD)		VPP original:	15,25 años
		Período de desembolso:	5 años
Fuente	Monto	Período de gracia:	5,5 años
BID (CO)	US\$18 millones	Comisión de supervisión e inspección:	**
Local	-	Comisión de crédito:	**
Total	US\$18 millones	Moneda de aprobación:	Dólares de Estados Unidos con cargo al Capital Ordinario (CO)
Esquema del proyecto			
<p>Descripción/objetivo del proyecto. El objetivo del programa es respaldar la promoción del posicionamiento de Trinidad y Tobago como destino de renombre para la provisión global de servicios posibilitados por la tecnología de la información (ITeS). Los impactos previstos, un aumento de la exportación y del empleo en este sector, se lograrán a través de capacitación y servicios de apoyo adaptados al sector, promoción de inversión y marcas, y formación de capacidad para mejorar el entorno de negocios y el marco normativo.</p>			
<p>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso: (i) pruebas de que el MPSD ha seleccionado un administrador de proyecto para el programa cuyo perfil profesional sea satisfactorio al Banco; (ii) pruebas de que el MPSD ha seleccionado especialistas financieros y de adquisiciones que ejercerán sus funciones en la unidad de ejecución de proyecto de conformidad con los términos de referencia acordados con el Banco; (iii) pruebas de que el MPSD ha aprobado, sujeto a la no objeción previa del Banco, un manual de operaciones para el proyecto; y (iv) pruebas de que el MPSD ha suscrito acuerdos con el Ministerio de Comercio Exterior, Industria e Inversión, InvestTT y ExportTT, y una entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, que sea aceptable para el Banco y tenga la capacidad para desempeñar las funciones establecidas en el párrafo 3.4; estos acuerdos han de establecer las funciones y atribuciones de las partes en la ejecución del programa (véase el párrafo 3.9).</p>			
<p>Condiciones especiales de ejecución: (i) Si el MPSD decidiera no ejercer la opción contemplada en el contrato de alquiler mencionada en el párrafo 1.22 tres años después de la fecha del contrato de préstamo, los recursos del préstamo asignados al ejercicio de dicha opción se utilizarán para prorrogar el contrato de alquiler del edificio hasta la fecha de cierre del período de desembolso del préstamo y, en la medida en que el monto de dichos recursos supere el monto necesario para prorrogar el contrato de alquiler, tales recursos se utilizarán para financiar actividades elegibles comprendidas en el Componente I; y (ii) los ingresos obtenidos con los servicios de capacitación ofrecidos en el Polo de Servicios a Nivel Mundial y las empresas que arrienden locales de oficina en este polo financiado por el programa se utilizarán únicamente para financiar actividades comprendidas en el Componente I del programa, a menos que cinco (5) años después de concluir el período de desembolso, el Banco y el prestatario, sin alejarse de los objetivos básicos del proyecto, convengan en dar otro uso a estos fondos (párrafo 3.11).</p>			
<p>Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.</p>			
<p>El proyecto califica como: SEQ [] PTI [] Sector [] Geográfica [] % de beneficiarios []</p>			

* Bajo la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1), el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones al calendario de amortización, así como conversiones de moneda y de tipo de interés, con sujeción en todos los casos a la fecha de amortización final y la Vida Promedio Ponderada (VPP) original. Al considerar esas solicitudes, el Banco tendrá en cuenta las condiciones de mercado, así como consideraciones operacionales y de gestión de riesgos.

** 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.

I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, problema y justificación

- 1.1 **Oportunidades en el sector mundial de tecnología de información.** La revolución tecnológica de los años noventa redujo el costo de las telecomunicaciones internacionales e incrementó la capacidad global de procesamiento y transmisión de datos facilitando, por ende, la aparición de una cadena de valor de servicios a nivel mundial. La inversión extranjera directa (IED) se dirigió cada vez más a la adquisición de servicios y, en consecuencia, el mercado mundial de servicios posibilitados por la tecnología de la información (ITeS)¹ ha sido uno de los más dinámicos del siglo XXI, registrando una expansión de casi diez veces desde 2004², y generando ingresos estimados de US\$400.000 millones en 2012³.
- 1.2 La información empírica parece indicar que al seleccionar un destino para invertir en el sector de ITeS, los inversionistas extranjeros consideran cinco tipos de variables: (i) la estructura de costos del país (salarios, uso de infraestructura, impuestos); (ii) la disponibilidad actual y futura de capital humano calificado; (iii) el clima de negocios del país (estabilidad política, entorno normativo); (iv) calidad de la infraestructura; y (v) afinidad geográfica y cultural⁴.
- 1.3 **Ventajas comparativas de Trinidad y Tobago en el sector.** Los factores recién mencionados representan una importante oportunidad para que Trinidad y Tobago aproveche el auge del sector de ITeS y se establezca como una ubicación competitiva a escala mundial en la provisión de estos servicios. Sobre la base de esa premisa, entre 2011 y 2013 el Banco llevó a cabo una evaluación de gran alcance del potencial del país para desarrollar el sector de ITeS⁵. La conclusión fue positiva por cuatro motivos. Primero, los habitantes de Trinidad y Tobago son de habla inglesa y el país está en un huso horario similar al de Estados Unidos y Canadá, los mercados de ITeS más grandes del mundo, que, en conjunto, representan el 43% del gasto mundial y el 51% de la demanda total del mercado⁶. Estas variables son pertinentes para la competitividad ya que estar en el mismo huso horario posibilita jornadas laborales diurnas. Y dado que los principales clientes son países de habla inglesa, Trinidad y Tobago tiene una ventaja con respecto a sus competidores.

¹ También denominados servicios “globales” o “deslocalizados” cuando se proporcionan a escala internacional.

² Cálculos del BID (2012) a partir de datos de la OCDE, NASSCOM y BCG.

³ Proyección basada en estimaciones de la tasas medias de aumento del ingreso elaboradas por la OCDE, NASSCOM, y BCG, y citadas en el informe de Nearshore Americas, “Going Global: The 2012 Investor’s Guide to Mexico’s Business and Technology Services (consultado en noviembre de 2012).

⁴ Duke University (2009), *the Conference Board Offshoring Research Network Survey*; A.T. Kearney (2004), *Offshoring Location Attractiveness Index: Making Offshore Decisions*.

⁵ BID y Tholons (2012), *Trinidad and Tobago: exploring opportunities in the Global IT Services Market*; BID–TTCSI, *Internationalization Workshop for IT-Enabled Global Service Providers* (2013).

⁶ NASSCOM (2011) y Datamonitor (2009), citado en Gereffi y Fernandez-Stark (marzo de 2010:3), *The Offshore Services Global Value Chain*.

- 1.4 Otro motivo por el cual Trinidad y Tobago tiene buenas posibilidades para convertirse en una pujante ubicación de ITeS es la calidad de su capital humano. Si bien la adaptabilidad de escala de la mano de obra se considera como una característica de mercado favorable, la presencia de un alto nivel de calificación puede mitigar la supuesta desventaja. Consideremos, por ejemplo, los casos de Jamaica (2,7 millones de habitantes) que ocupa el lugar 33 entre los 50 mejores lugares a nivel mundial en el índice AT Kearney de 2011, y San Juan, Puerto Rico (390.000 habitantes) que en 2012 figura en la lista Tholons de las 100 mejores ciudades para la tercerización. La calidad de la educación de Trinidad y Tobago es considerada como muy satisfactoria a escala regional, incluso cuando se mide utilizando indicadores sectoriales específicos. De hecho, según el índice de conectividad del Foro Económico Mundial —que mide hasta qué punto las economías del mundo aprovechan la TIC para ser más competitivas— Trinidad y Tobago ocupa el lugar 40 de 144 países por la calidad de su sistema educativo, con un puntaje de 4,2 de un total de 7, por encima del promedio mundial de 3,8, y el nivel de países líderes en la región como México. Otro indicio de la calidad de la educación es el hecho de que Trinidad y Tobago ocupa el lugar 35 en la calidad de la enseñanza de matemáticas y ciencia, y el lugar 36 en la calidad de las facultades de administración de empresas, nivel ligeramente inferior al país líder del sector, India (33)⁷. Estos indicadores revelan que el sector de ITeS del país goza de una ventaja competitiva y apuntan a que la plataforma educativa puede producir una promoción de egresados talentosa aunque de magnitud relativa más pequeña.
- 1.5 En cuanto a infraestructura de telecomunicaciones, Trinidad y Tobago también presenta excelentes características a escala regional. Según el índice de conectividad, el país ocupa el lugar 53 de 144 países en cuanto a “Infraestructura y contenido digital”, nivel superior al de todos los países del Caribe y casi todos los de América Latina. También es importante señalar que este puntaje sitúa al país por encima de Filipinas, uno de los países líder en este sector a escala internacional. Esto significa que Trinidad y Tobago está en una situación favorable para aprovechar la solidez de su infraestructura de TIC con el objetivo de proveer servicios de TI.
- 1.6 Las posibilidades de Trinidad y Tobago como plataforma de servicios también han sido validadas en los últimos años por la presencia que han establecido en el país proveedores mundiales de TI, como IBM, Fujitsu-ICL y Microsoft.
- 1.7 **Retos a superar; limitaciones del capital humano.** A pesar de estas ventajas, Trinidad y Tobago sigue siendo un pequeño agente en el mercado mundial de ITeS. De hecho, el país no figura en índices internacionales importantes como *AT Kearney Global Services Location Index* o la lista Tholons de las 100 mejores ciudades para la tercerización y, por lo tanto, las empresas internacionales no tienen en cuenta este país al decidir dónde subcontratar servicios. En la evaluación que

⁷ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf.

realizó el equipo como parte de los preparativos de este programa —que incluyeron entrevistas detalladas a empresas locales— dichas empresas locales señalaron las siguientes inquietudes como factores de esta exclusión⁸:

- 1.8 **Primer reto: dificultades para incrementar la escala de las operaciones dada la limitada disponibilidad de capital humano calificado.** Actualmente, unas 1.298 personas trabajan en el sector de ITeS, y tanto la Universidad de las Indias Occidentales como la Universidad de Trinidad y Tobago, entre las más grandes del país, producen solo 500 egresados en TI por año⁹. De hecho, según una encuesta del BID realizada durante la fase preparativa del programa, 75% de las empresas locales contratarían inmediatamente hasta tres personas nuevas, pero señalan que no encuentran gente calificada¹⁰. A su vez, 92% de las empresas encuestadas señalaron que destinan importantes recursos a capacitar a personal de nivel básico debido a la insuficiencia de los programas educativos formales con respecto a las necesidades del sector. Y a pesar de que, según el índice de conectividad, el capital humano de Trinidad y Tobago se encuentra bien posicionado en términos relativos, a raíz del tamaño del país y la emigración de personas calificadas la disponibilidad de profesionales capacitados y susceptibles de capacitación para el sector de ITeS es relativamente baja. Por consiguiente, para realizar el potencial de empleo del sector, los interesados en Trinidad y Tobago deben poner en marcha estrategias de desarrollo del capital humano focalizadas que mejoren las posibilidades de empleo de los egresados en TI y, por ende, incrementen la fuerza laboral de que dispone el sector. Esto es lo que busca lograr la estrategia de programa detallada en el párrafo 1.10, a través del establecimiento de un Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial capaz de ofrecer capacitación y servicios de apoyo específicos para el sector. Además, una base de datos nacional sobre el sector de ITeS ayudaría a mapear la capacidad actual y permitiría informar mejor a las iniciativas de promoción del sector. A fin de cerrar la brecha de conocimientos especializados, las prácticas óptimas de líderes de mercado, como India y Filipinas, recomiendan el uso de escuelas de perfeccionamiento, uno de los principales factores del éxito de estos países¹¹. Dichas escuelas ofrecen programas a corto plazo que imparten capacitación informal en sectores específicos, complementando los conocimientos básicos adquiridos de instituciones académicas, y que se ajustan a las necesidades del sector privado a fin de maximizar las posibilidades de empleo de sus egresados.
- 1.9 Los países que han obtenido los mejores resultados en el establecimiento de un sector de exportación de servicios a nivel mundial suelen adoptar un enfoque

⁸ BID y Tholons (2012).

⁹ Ministerio de Comercio Exterior, Industria e Inversión (MTI), datos de 2009 que aparecieron durante la elaboración del informe Tholons-BID 2012.

¹⁰ *Intelligent Business Advantage (2013), Demand Analysis for the Trinidad & Tobago Global Services Export Hub Feasibility Study TT-L1038*. [Enlace optativo 4](#).

¹¹ VJIL (2011), *Finishing Schools as a Catalyst for Human Capital Development in Latin America's IT Services Sector*, [Enlace optativo 10](#).

centrado en la creación estratégica de un ecosistema que aúna empresas del sector privado, respaldo institucional público y poblaciones estudiantiles. En un país como Trinidad y Tobago, en que este sector se halla en una etapa incipiente, el primer paso para adoptar un enfoque de este tipo es proveer espacio físico para que se den las sinergias deseadas, por ejemplo, centralizando el respaldo institucional a fin de incrementar la capacidad de exportación, ofreciendo capacitación impulsada por el sector privado y adaptada a las necesidades de estudiantes y personas que deseen cambiar de carrera, y creando oportunidades para la creación de redes y la colaboración del sector privado. En Corea, por ejemplo, la Agencia de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión (KOTRA) —una de las más eficaces del mundo, según el índice del Banco Mundial de prácticas óptimas en la promoción de la inversión internacional— ofrece a los inversionistas espacio en el edificio *Invest Korea Plaza*, un complejo con oficinas, salas de conferencias y servicios integrales, desde asesoramiento en inversión hasta cursos sobre la cultura de negocios y la vida diaria en Corea, así como una academia KOTRA in situ¹². En Chile, el país con el entorno de la inversión más favorable de América Latina y el Caribe según el Informe de Competitividad Global de 2013, del Foro Económico Mundial, el programa Startup Chile ofrece a jóvenes profesionales extranjeros espacio de oficina en que reciben capacitación y asesoramiento y donde interactúan con colegas para fomentar un entorno de colaboración¹³.

- 1.10 Sobre la base del presente análisis, la estrategia del programa gira en torno al establecimiento de un Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial (en adelante, el Polo de Servicios a Nivel Mundial), capaz de brindar capacitación específica al sector y servicios de apoyo adaptados a las necesidades de empresas locales e inversionistas extranjeros, y de ofrecer espacio para la colaboración y la innovación. A fin de determinar la magnitud y la modalidad de adquisición del edificio en que se ubicará este polo, el equipo del proyecto preparó un estudio de factibilidad en que se estimó la demanda del sector privado de capacitación, servicios e instalaciones que ofrecería el polo¹⁴. Asimismo, el equipo encomendó a la Asociación de Agentes Inmobiliarios de Trinidad y Tobago la elaboración de un informe que analiza los diferentes edificios y sitios disponibles en los alrededores de la zona en que están los clientes y beneficiarios del Polo de Servicios a Nivel Mundial, y en que se consideren las posibilidades de comprar o alquilar un local adaptado a las necesidades proyectadas en el estudio de factibilidad¹⁵. Sobre la base de esos insumos, el plan de acción propuesto consiste en alquilar un edificio en el sector oriental de Puerto España o en Chaguanas, con la opción de poder adquirir el edificio al final del tercer año de ejecución. Este enfoque permite someter a prueba

¹² <http://english.kotra.or.kr/>.

¹³ www.startupchile.org.

¹⁴ Véase *Intelligent Business Advantage* (2013), *Demand Analysis for The Trinidad and Tobago Global Services Export Hub Feasibility Study* TT-L1038. [Enlace optativo 4](#).

¹⁵ Asociación de Agentes de Bienes Raíces (2013), *Commercial Property Feasibility Report*.

la sostenibilidad del proyecto antes de comprometer recursos a la rehabilitación de infraestructura. Además de esta consideración, la estrategia del programa se encamina a lograr que el proyecto sea autosostenible durante la fase de ejecución y, sobre todo, en el período posterior en vista de la continua participación del sector privado.

- 1.11 **Segundo reto: posicionamiento de la marca sectorial y diásporas como vías de promoción.** Puerto España simplemente no figura en la lista de lugares a que recurren muchas grandes empresas para subcontratar servicios de TI a escala mundial. Es más, las empresas locales encuestadas durante los trabajos preparativos del programa expresaron la inquietud de que se desaprovechan valiosas oportunidades de negocio por el mero hecho de que las actividades de promoción no se ajustan a las necesidades del sector¹⁶. Según las prácticas óptimas, es recomendable que la estrategia de mercadotecnia incluya una campaña de marca sectorial y fortalecimiento de la capacidad institucional que apoye la creación de una nueva imagen para el conjunto del sector¹⁷. Estas campañas procuran establecer una garantía de calidad tácita que los extranjeros asocian con cualquier proveedor de servicios del sector, ya sea conocido o desconocido por el cliente. Un ejemplo notable de una marca sectorial nacional sólida es Vinos de Chile¹⁸.
- 1.12 En el caso de Trinidad y Tobago, estas actividades podrían encauzarse eficazmente a través de sus diásporas, ya que la tasa de emigración de ciudadanos altamente calificados a los países de la OCDE alcanzó casi 80% en la última década, la sexta tasa más alta del mundo¹⁹. Estas diásporas podrían convertirse en los mejores embajadores para promover el sector local de ITeS en el extranjero. A escala mundial, más de 215 millones de personas viven en países diferentes de aquel en el que nacieron, cifra que se ha duplicado en los últimos 25 años y que representa el 3% de la población mundial. En otras palabras, una de cada 33 personas es un emigrante internacional y cada año 3 millones de personas emigran²⁰. En vista de este volumen de emigración, los países han empezado a aprovechar sus diásporas, utilizándolas como cauces para promover negocios internamente o en el extranjero. Varios factores explican este fenómeno²¹. En primer lugar, los expatriados actúan como puente entre el inversionista extranjero y el país porque reducen las barreras culturales y las asimetrías de información. Asimismo, cuando investigan el mercado

¹⁶ Informe BID-Tholons (2012).

¹⁷ Según Harding y Javorcik (2011), Universidad de Oxford, *Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Flows*, cada dólar destinado a promover la inversión en un país en desarrollo incrementa la inversión extranjera directa (IED) en US\$189.

¹⁸ Véase <http://www.vinosdechile.cl/>.

¹⁹ Docquier y Marfouk (2006), citado en *ACP Observatory on Migration (2010), Overview on South-South Migration and Development Trends and Research Needs in Trinidad and Tobago*.

²⁰ K. Aikins, N. White (2012) *Global Diasporas Strategies Toolkit*.

²¹ Avasant (2011): DDI: *A Global Model for Sustainable Economic Development*, [Enlace optativo 9](#).

meta de primera mano, facilitan la tarea de determinar el potencial de mercado de los productos y servicios nacionales²².

- 1.13 Cuando actúan como inversionistas, las diásporas tienden, además, a ser menos adversas al riesgo político y a conmociones económicas y, por lo tanto, tienen una visión a más largo plazo que el inversionista extranjero directo típico porque sus vínculos personales y culturales con el mercado de destino son fuertes. India e Irlanda son dos ejemplos notables de prácticas óptimas al respecto. En India, el Centro de Facilitación para Indios en el Exterior (*Overseas Indian Facilitation Centre*), iniciativa público-privada del Ministerio de Asuntos Indios en el Extranjero (MOIA) y de la Confederación de la Industria India (CII), ofrece un servicio centralizado para inversionistas indios interesados en obtener capital emprendedor para realizar proyectos en India. Este servicio incluye sistemas de establecimiento de contactos, ayuda en línea en tiempo real y acceso a grupos sectoriales en la industria. Otra iniciativa que ha tenido éxito en India es el Premio Pravasi Bharatiya Samman, distinción de honor que el gobierno confiere a miembros de la diáspora india que han realizado un aporte excepcional a la comprensión sobre el país y su civilización en el extranjero; a personas que han apoyado causas e inquietudes indias o cuya trayectoria en su ámbito de mérito ha sido brillante y motivo de orgullo nacional. En Irlanda, el Grupo Irlandés de Liderazgo Tecnológico (ITLG), una colectividad del sector de tecnología mundial integrada por altos directivos irlandeses y estadounidenses de ascendencia irlandesa con sede en Silicon Valley, se dedica a respaldar el crecimiento y desarrollo de empresas tecnológicas irlandesas, tanto pequeñas como nuevas, interesadas en apalancar el mercado de Estados Unidos y la comunidad de inversionistas en tecnología de ese país²³.
- 1.14 **Tercer reto: necesidad de contar con un marco normativo moderno.** Trinidad y Tobago tiene que mejorar su entorno normativo para convertirse en un lugar más atractivo para los inversionistas. En el índice de conectividad del Foro Económico Mundial, el país ocupa el lugar 112 en la categoría “leyes sobre la TIC” y el lugar 81 en la protección de la propiedad intelectual, calificaciones muy inferiores al promedio general del país. En congruencia con este análisis, el Banco solicitó que la Sociedad de TIC de Trinidad y Tobago elaborara un informe sobre modificaciones legislativas que mejorarían la competitividad de sus integrantes. El informe señala que el Parlamento aprobó dos leyes importantes en 2011, a saber, la Ley sobre Transacciones Electrónicas (número 6 de 2011) y la Ley sobre Protección de Datos (número 13 de 2011), pero hasta que no se formulen las normas necesarias esta legislación solo pueden adoptarse parcialmente. El informe también señala que el marco legal y normativo “se está desarrollando sin una estrategia global para el sector de la TIC” y recomienda que la futura asistencia

²² Véase, por ejemplo, James E. Rauch y Vitor Trindade (2012), *Ethnic Chinese networks in international trade* en *The Review of Economics and Statistics*, febrero de 2002, 84(1): 116–130.

²³ Los ejemplos proceden de K. Aikins, N. White (2012), *Global Diasporas Strategies Toolkit*.

técnica “se complemente con la debida capacitación de funcionarios públicos en las esferas legal y de formulación de políticas”²⁴.

- 1.15 **Cuarto reto: falta de fuentes fiables de información.** No existe una base de datos con información fiable sobre los resultados del sector, la disponibilidad de capital humano calificado o los costos de realizar operaciones en el país. De hecho, el propio Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible (MPSD) reconoció en el Marco de Políticas a Mediano Plazo del período 2011-2015 que las estadísticas disponibles presentan un alto grado de agregación, incongruencias entre fuentes, brechas en la cobertura sectorial, problemas metodológicos e interrupciones en los datos. Contar con registros fiables facilitaría los esfuerzos encaminados a promover el país ante los posibles inversionistas, y permitiría que el diseño de las políticas y la toma de decisiones se sustentaran en datos y en pruebas empíricas²⁵.
- 1.16 **Congruencia con la estrategia nacional.** Dado que la economía del país está sumamente concentrada en el sector del petróleo y el gas natural²⁶, el Gobierno de Trinidad y Tobago ha establecido como prioridad nacional “lograr la inclusión económica en una economía impulsada por la innovación”²⁷. En este contexto, el Marco de Políticas a Mediano Plazo del gobierno reconoce que el desafío para el país es especializarse a nivel mundial en la provisión de determinados productos de excelente calidad y, a la vez, forjar vínculos estratégicos con los socios económicos para aprovechar las oportunidades de exportación. Los servicios posibilitados por la TI (ITeS), como la tercerización de procesos de negocio, el diseño y creación de programas informáticos, así como la subcontratación de servicios creativos son algunos de las amplias esferas en que el Marco de Políticas a Mediano Plazo señala oportunidades para el país. Dicho marco asevera que crear una economía de conocimiento basada en la TIC es una prioridad “ya que los sistemas que pueden gestarse con Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) son fundamentales para el desarrollo nacional en todos los sectores de la economía”²⁸. El gobierno ha fijado sus miras en una economía impulsada por la innovación para crear una economía diversificada que sea más productiva y competitiva. Considerado en el contexto del agotamiento de los recursos energéticos, el objetivo a largo plazo es hacer hincapié en el desarrollo del capital humano mediante la educación y capacitación valiéndose de una estrategia de inversión, diversificación, competitividad e innovación.

²⁴ ICT Society (2013), *The National Electronic Legislation Agenda, Report on the Progress of E-Legislation Reform in Trinidad and Tobago*, [Enlace optativo 7](#).

²⁵ Gobierno de la República de Trinidad y Tobago, Ministerio de Planificación y Economía (2011), “Innovation for Lasting Prosperity, Marco de Políticas a Mediano Plazo 2011-2014” (consultado en julio de 2013), [Enlace optativo 8](#).

²⁶ Según la OMC (2011), *International Trade Statistics*, (consultado en julio de 2013), el sector genera las dos terceras partes de las exportaciones del país.

²⁷ Marco de Políticas a Mediano Plazo, *Ibidem*.

²⁸ Marco de Políticas a Mediano Plazo, *Ibidem*.

- 1.17 **Congruencia con la Estrategia de País del BID y el Noveno Aumento General de Recursos.** Los resultados previstos se ajustan al objetivo general de la Estrategia de País del BID con la República de Trinidad y Tobago para el período 2011-2015, (documento GN-2638). Incluso si la Matriz de Efectividad en el Desarrollo del programa no parece corresponderse con un objetivo específico de la Matriz de Resultados de la estrategia de país, el programa es congruente con dicha estrategia desde el momento que contribuye a la diversificación de la economía (el objetivo general de la estrategia de país, que hace referencia a una transición a un “modelo desligado de los hidrocarburos” mediante la creación de “un entorno en que las actividades económicas no convencionales puedan prosperar de manera autónoma y el desarrollo de capital humano pueda adaptarse a las nuevas exigencias”). El programa también está alineado con el mandato del Noveno Aumento General de Recursos (documento AB-2764), con un enfoque hacia los países pequeños y vulnerable y, concretamente, con la prioridad sectorial “Integración internacional competitiva a los niveles regional y mundial”, que establece (párrafo 3.13) que el Banco debe incluir “nuevos temas vinculados con el comercio de servicios”.
- 1.18 **Complementariedad con otros programas en vigor en el país.** Hay tres programas con patrocinio público en el país que son similares al proyecto aquí descrito: (i) el Instituto de Capacitación Empresarial y Centro de Incubación empresarial (ETIIC), que auspicia la Compañía Nacional de Desarrollo Empresarial (NEDCO); (ii) el programa “*Idea to Innovation*” que inauguró el Consejo de Competitividad e Innovación, organismo que depende del MPSD; y (iii) el Centro de Desarrollo Empresarial del Instituto de Investigación del Caribe. El enfoque de estos programas es, sin embargo, principalmente horizontal y orientado hacia la incubación de empresas, procurando plasmar ideas nuevas en productos de negocio comerciables ya sea en el mercado local o internacional. El presente programa difiere en cuanto a enfoque y alcance. En primer lugar, se encamina a beneficiar a empresas y personas que trabajan en el sector de ITeS. Por consiguiente, la asistencia técnica se adaptará específicamente a las necesidades del sector. Segundo, se orientará hacia mercados internacionales, tanto con respecto a las exportaciones como a la promoción de la inversión extranjera. Por lo tanto, se prevé que el programa complementará la labor de estos otros programas en la medida en que constituye un paso adicional hacia la integración de la cadena de valor mundial, del mercado local a los mercados internacionales.
- 1.19 El proyecto se sustenta en los conocimientos asimilados de una operación anterior que el Banco llevó a cabo y completó recientemente en Trinidad y Tobago, el Programa de Apoyo al Sector de Comercio (TT-0052) (1454/OC-TT). Dicha operación respaldó el fortalecimiento institucional del MTI. Asimismo, el BID está ejecutando los préstamos Programa de Apoyo a los Servicios a Nivel Mundial de Exportación (UR-L1060) (2590/OC-UR) y Programa de Promoción de Servicios Tercerizados (CO-L1094) (2886/OC-CO), cuyos objetivos son promover el sector de ITeS en Uruguay y Colombia, respectivamente. De hecho, el diseño de este programa comenzó con una misión de funcionarios del Gobierno de Trinidad y

Tobago a Uruguay, que observaron el programa en ejecución. Las lecciones aprendidas de la implementación de estos programas abogan por la conveniencia de aglomerar la oferta de escuelas de perfeccionamiento y servicios de capacitación para las PYME en el Polo de Servicios a Nivel Mundial, en lugar de descentralizarlos y responder a la demanda de empresas particulares. En Uruguay, por ejemplo, esta función la cumple el Laboratorio Tecnológico, que concentra en un único predio un centro de capacitación y ofrece locales para alquilar a empresas privadas.

B. Objetivos, componentes y costos

- 1.20 El objetivo del programa es respaldar la promoción del posicionamiento de Trinidad y Tobago como destino de renombre para la provisión global de servicios posibilitados por la tecnología de la información (ITeS). Los impactos previstos, un aumento de la exportación y del empleo en este sector, se lograrán a través de capacitación y servicios de apoyo adaptados al sector, promoción de inversión y marcas, y formación de capacidad para mejorar el entorno de negocios y el marco normativo.
- 1.21 Los beneficiarios directos del programa, que se implementará sobre la base de los componentes que figuran a continuación, son estudiantes, personas desempleadas y subempleadas que recibirán capacitación en el Polo de Internacionalización de Servicios, empresas exportadoras de ITeS que requieran mano de obra calificada para incrementar sus exportaciones, así como pequeñas y medianas empresas interesadas en ampliar su capacidad de exportación.
- 1.22 **Componente I. Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial (US\$10.395.000) (Polo de Servicios a Nivel Mundial).** Este componente financiará el contrato de alquiler de un edificio para establecer el Polo de Servicios a Nivel Mundial, que incluye una opción de compra que permitiría adquirir dicho edificio tras el tercer año de ejecución del programa. Como se indica en el párrafo 1.10, el equipo de proyecto preparó un estudio de factibilidad en que se estimó la demanda del sector privado en cuanto a capacitación, servicios e instalaciones que podría ofrecer el polo²⁹. El informe indica que el polo tiene capacidad para atraer a un mínimo de tres grandes empresas internacionales y hace hincapié en que “el diseño del Polo de Exportación de Servicios a Nivel Mundial está destinado a estimular la interacción entre los arrendatarios y los usuarios de las instalaciones”. Asimismo, la Asociación de Agentes Inmobiliarios de Trinidad y Tobago elaboró un informe independiente que analiza los diferentes edificios y sitios disponibles para el Polo de Servicios a Nivel Mundial y recomendó alquilar un edificio en las zonas de Chaguanas, El Socorro o Puerto España, hasta que el Gobierno de Trinidad y Tobago desee comprar el edificio que escoja. A fin de

²⁹ Véanse Intelligent Business Advantage (2013), *Demand Analysis for The Trinidad and Tobago Global Services Export Hub Feasibility Study* TT-L1038, [Enlace optativo 4](#); y Asociación de Agentes de Bienes Raíces (2013), Informe de factibilidad de propiedades comerciales; [Enlace optativo 5](#).

ejecutar el Componente I, el MPSD adquirirá los bienes y servicios que el Polo de Servicios a Nivel Mundial requiere para ofrecer los siguientes servicios:

- 1.23 **Capacitación en internacionalización y servicios de apoyo.** Estos servicios estarán dirigidos a empresas y empresarios del sector de ITeS que exportan actualmente y que desean ampliar sus actividades, o a empresas locales interesadas en competir a nivel internacional. Sobre la base del estudio de demanda realizado en preparación para el presente programa (véase el párrafo 1.9), los servicios a ofrecerse (a cambio de una tarifa nominal) son de cinco tipos: (i) control de la calidad y mejoras de la productividad, incluidos sistemas de gestión que requieran los posibles mercados meta, como procesos de control de la calidad (por ejemplo, ISO 9001, eSCM-SP, CMMI); (ii) asociaciones, cadenas de suministro y empresas conjuntas con fines de exportación, para fortalecer las cadenas de suministro; (iii) mantenimiento y actualización de conocimientos tecnológicos, por ejemplo, a través de la participación en conferencias y eventos especializados, y acceso a equipo especializado y licencias de programas informáticos; (iv) desarrollo de mercado para la exportación, a fin de respaldar a empresas en la prospección, penetración y consolidación de mercados internacionales, por ejemplo, a través de visitas comerciales para focalizar a los mercados meta y la organización de visitas de empresarios extranjeros, mercadotecnia y promoción de marcas; y (v) desarrollo de destrezas sociales en las esferas de negociación, servicio al cliente e idiomas.
- 1.24 **Escuelas de perfeccionamiento.** El programa encuestará a empresas que brindan servicios posibilitados por la TI y realizan actividades en Trinidad y Tobago, así como empresas extranjeras que manifiesten interés en invertir en el país, y realizará un análisis de brechas para determinar las necesidades específicas de capacitación técnica a corto plazo a fin de incrementar la disponibilidad de capital humano calificado. El MPSD, en colaboración con una entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, impartirá estas sesiones de capacitación (a cambio de una matrícula de monto nominal), en asociación con universidades y centros de formación de la capacidad locales y extranjeros, y ofrecerá a los estudiantes servicios de orientación e inserción laborales cuando completen el curso. En la selección de los cursos que se impartirán cada año se asignará prioridad en función de la demanda de las empresas encuestadas, su capacidad para crear el mayor número de empleos, y el compromiso que manifiesten las empresas beneficiarias en el sentido de ofrecer empleo a los estudiantes que completan el curso exitosamente.
- 1.25 **Infraestructura física y tecnológica para el trabajo en colaboración.** El Polo de Servicios a Nivel Mundial ofrecerá infraestructura tecnológica que permitirá a los inversionistas conectarse fácilmente, y espacios de trabajo para estudiantes y proveedores de servicios locales, diseñados para fomentar el trabajo en red, la colaboración y actividades de investigación y desarrollo. Asimismo, el Polo de Servicios a Nivel Mundial fomentará sinergias con otro programa del BID, *ConnectAmericas*, una plataforma en etapa de desarrollo cuyo lanzamiento está previsto para 2014, que ofrecerá a las PYME en América Latina y el Caribe un

ecosistema en línea que les permitirá establecer vínculos de negocios con clientes, proveedores e inversionistas provenientes del resto de la región y el mundo, acceder a información pertinente y herramientas de capacitación que faciliten las transacciones comerciales internacionales, y obtener información sobre oportunidades de financiamiento de comercio exterior. Se prevé que esta infraestructura física y tecnológica con fomento de la colaboración promoverá nuevas ideas y oportunidades de negocio para los usuarios. El programa financiará la remodelación del interior del edificio en consonancia con estos objetivos. Por último, y a fin de facilitar la participación de mujeres en el Polo de Servicios a Nivel Mundial, se ofrecerán una guardería y una sala para madres lactantes.

- 1.26 **Componente II. Promoción de la inversión y creación de una marca sectorial (US\$5.161.000).** Este componente respaldará la implementación de métodos innovadores para promover el sector de ITeS, entre otros:
- 1.27 **Campaña de marca sectorial.** El programa respaldará el diseño e implementación de una campaña de marca sectorial que procurará proporcionar a Trinidad y Tobago una estrategia de comunicación unificada en todos los niveles de gobierno y del sector privado cuando se promueva el sector de ITeS, de modo que los inversionistas y otras partes interesadas reciban la misma información, mensaje y tratamiento, y empiecen a familiarizarse con una marca que beneficie a todas las empresas que realizan operaciones en Trinidad y Tobago. Para alcanzar este objetivo, los recursos del programa financiarán servicios de consultoría que apoyen actividades locales de investigación y extensión para diseñar la campaña, la implementación de la campaña y la organización de eventos de divulgación de información y campañas de mercadotecnia.
- 1.28 **Participación de la diáspora en la internacionalización.** El programa respaldará servicios de consultoría a fin de promover el uso de métodos innovadores para lograr la participación de la diáspora de Trinidad y Tobago, incluida la organización de eventos de promoción específicamente dirigidos a la diáspora que trabaja en el sector de ITeS; programas de mentorazgo en Trinidad y Tobago y el extranjero; y el establecimiento de un sistema que reconozca a integrantes de la diáspora que se hayan destacado por su contribución a la tarea de mejorar la marca del sector de ITeS en todo el mundo. Los criterios de participación de la diáspora abarcan una participación activa en el sector de ITeS en el extranjero, el haber manifestado interés y capacidad para crear empleos en el sector en Trinidad y Tobago, y el tener capacidad y disposición para participar en un programa de mentorazgo, entre otros que se establecerán en el manual de operaciones del programa.
- 1.29 **Recopilación y análisis de datos sectoriales.** A fin de mejorar la calidad de los datos de que se dispone sobre el sector y hacer frente, de ese modo, a los retos señalados en el párrafo 1.7, generar insumos de fundamento para las decisiones de política y utilizar datos fiables para promover el sector en el extranjero, el programa creará un registro de estadísticas sobre comercio exterior, exportaciones, inversiones y empleo en el sector, que será auspiciado por el Polo de Servicios a

Nivel Mundial. De esta forma, el programa respaldará la infraestructura tecnológica, los servicios de consultoría para diseñar y crear el registro, así como la formación de capacidad del personal del polo para asegurar su sostenibilidad.

- 1.30 **Componente III. Formación de capacidad para actualizar el marco normativo y de políticas (US\$1.076.000).** Este componente respaldará las actividades encaminadas a actualizar el marco de políticas y normativo de Trinidad y Tobago con respecto al sector de ITeS, tarea que se realizará en colaboración con el MPSD y el MTI y que abarcará servicios de consultoría en materia de análisis y diseño a fin de (i) elaborar normas administrativas que mejoren la competitividad del sector, según la necesidad expresada en el párrafo 1.14 para implementar eficazmente marcos jurídicos generales; (ii) redactar nuevos documentos del marco de políticas y redactar normas sobre la protección de la propiedad intelectual y otros ámbitos relacionados con la competitividad del sector de la TIC; y (iii) fortalecer la capacidad de los organismos a cargo de implementar las políticas de ITeS, tanto a nivel de las políticas como de ejecución, incluidos el Ministerio de Comercio Exterior, Industria e Inversión y el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Este componente se beneficiará de los datos sectoriales que se recopilen según lo expuesto en el párrafo 1.30 y creará sinergias con ese proceso.

C. Principales indicadores de la Matriz de Resultados

- 1.31 En la Matriz de Resultados que figura en el [Anexo II](#) se presentan los indicadores de impacto, resultados y productos del programa. En algunos casos se indican datos de referencia, pero en otros la información no estaba disponible en el país y, por lo tanto, el programa los elaborará a partir de las encuestas de las empresas y el registro de aptitudes que formarán parte del polo (párrafo 1.30). De conformidad con los resultados expuestos en la matriz, al concluir el programa se prevé que el país (i) habrá incrementado la disponibilidad de capital humano calificado y el nivel de empleo en el sector de ITeS; (ii) habrá aumentado el volumen de exportación de las empresas que se beneficiaron del programa; y (iii) contará con un marco normativo actualizado que contribuirá a la competitividad del sector. Concretamente, se prevé que al final del programa las exportaciones de las empresas beneficiarias habrán aumentado 75%, se habrá capacitado adecuadamente a 1.750 personas para que puedan trabajar en el sector y 1.070 personas habrán obtenido un empleo satisfactorio en dicho sector.
- 1.32 Los resultados previstos del programa, conjugado con el análisis económico que se presenta en el párrafo 2.4 y las condiciones especiales de ejecución, son consideraciones fundamentales para la futura sostenibilidad del programa. De hecho, se estima que los ingresos que generarán los servicios del Polo de Servicios a Nivel Mundial y el alquiler de las instalaciones asegurarán que el proyecto pueda continuar en forma autónoma una vez concluido el período de ejecución de la operación.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 La operación propuesta se ha estructurado como un préstamo de inversión específica. El costo total estimativo del proyecto, US\$18.000.000, se financiará integralmente con el Capital Ordinario del Banco, de conformidad con el presupuesto que se presenta a continuación (los subtotales de los componentes se redondean al millar más cercano).

Cuadro II.1 Presupuesto (en US\$)

Categoría	Banco
Componente I: Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial	10.395.000
Componente II: Promoción de inversión y marca sectorial	5.161.000
Componente III: Formación de la capacidad para actualizar el marco normativo y de políticas	1.076.000
Gestión del proyecto	958.000
Seguimiento y evaluación	215.000
Auditoría	195.000
TOTAL	18.000.000

B. Riesgos y salvaguardias ambientales y sociales

- 2.2 Este programa se ha clasificado en la categoría “C” de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) y el conjunto de herramientas de clasificación de salvaguardias. Las actividades a financiarse con recursos del programa no tendrán impactos directos o importantes sobre el medio ambiente o los recursos naturales del país. Todas las adquisiciones en el marco del programa se realizarán de conformidad con las políticas del Banco.

C. Riesgos fiduciarios

- 2.3 El equipo del proyecto llevó a cabo un taller de evaluación del riesgo fiduciario y determinó que el proyecto presenta los siguientes riesgos importantes: (i) asignación presupuestaria insuficiente para financiar las actividades del proyecto puesto que el Ministerio de Finanzas realiza estas asignaciones de manera anual. Este riesgo se mitigará sensibilizando acerca del proyecto a dicho ministerio (ministro, secretarios permanentes, altos directivos) en la fase inicial del programa, y procurando incluir en el Programa de Inversión del Sector Público el gasto que el gobierno destinará al proyecto; y (ii) posibilidades de retrasos como consecuencia del prolongado proceso de toma de decisiones que caracterizan los procedimientos internos que sigue el MPSD. Este riesgo se mitigará delegando atribuciones a la unidad de ejecución del programa, estableciendo una estrecha colaboración entre dicha unidad y los organismos de coordinación técnica y asignando personal de la unidad de ejecución al Polo de Servicios a Nivel Mundial.

D. Análisis económico

- 2.4 Este análisis económico del programa se centra en el impacto que el desarrollo del capital humano, la promoción del sector y las mejoras en el entorno de negocios tendrán sobre la productividad de las empresas y los trabajadores del sector. Se han preparado estimaciones del aumento de la productividad previsto en el proyecto para los dos principales grupos beneficiarios, a saber, los estudiantes y los dueños de empresas de ITeS. Asimismo, se prevé que el proyecto generará ingresos para el Gobierno de Trinidad y Tobago a través de dos mecanismos: las ganancias que arrojará el alquiler de espacio físico y de tecnología, y los cargos que se cobrarán por los servicios de capacitación del Polo de Servicios a Nivel Mundial; asimismo, el mayor ingreso de las empresas de ITeS se traducirá en un mayor ingreso tributario. El modelo se sometió a pruebas mediante un análisis de sensibilidad en que se hicieron cambios clave a los principales supuestos y el rendimiento económico neto del proyecto fue positivo en todas las hipótesis.

III. PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen del mecanismo de ejecución

- 3.1 **Organismo ejecutor.** El organismo ejecutor de este programa será el MPSD. A su vez, el MPSD recibirá asistencia en forma de pericia técnica de los interesados de los sectores público y privado, incluidos el Ministerio de Comercio, Industria e Inversión, InvestTT (el organismo nacional de promoción de la inversión), la entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, y ExportTT (entidad de promoción de las exportaciones del país que, además, es el enlace local del programa *ConnectAmericas* del BID) a fin de generar fundamentos para el proceso de toma de decisiones. El MPSD firmará un convenio con cada una de estas entidades.
- 3.2 En su calidad de organismo ejecutor, el MPSD será responsable directo de la administración de los recursos y los procesos de adquisiciones. A efectos de la ejecución del programa, el MPSD contratará, con recursos del préstamo, un coordinador de programa y un grupo de especialistas que conformarán la unidad de ejecución de proyecto. Dicha unidad estará integrada por un especialista en adquisiciones, un especialista financiero y un auxiliar de proyecto. Entre las atribuciones específicas que tendrá la unidad de ejecución de proyecto se cuentan (i) la preparación, implementación y coordinación de los planes operativos anuales; (ii) la elaboración de presupuestos, la contabilidad del proyecto, incluidos los desembolsos y reembolsos de los fondos del proyecto; (iii) la preparación del plan de adquisiciones del programa, la contratación de obras y las adquisiciones de bienes, servicios conexos y servicios de consultoría del programa; (iv) la coordinación de la preparación de informes técnicos, financieros y de avance; (v) el seguimiento de los avances de las actividades del programa y el análisis de variaciones entre los planes y los resultados obtenidos; (vi) la contratación de la

- auditoría externa y la labor de velar por la implementación de las recomendaciones aprobadas; (vii) la facilitación de las evaluaciones externas del programa y, en colaboración con las entidades participantes, la tarea de velar por la implementación de las recomendaciones aprobadas, (viii) el servir de enlace para el programa con el Banco; (ix) la preparación y administración del contrato de alquiler de los locales de oficina en el Polo de Servicios a Nivel Mundial en el marco del Componente I; (x) la coordinación de las actividades de la entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, InvestTT y el MTI en la ejecución del programa; (xi) la contratación de consultores para la entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, InvestTT, el MTI y el programa *ConnectAmericas*, que se encargarán de realizar las actividades descritas en el convenio citado en el párrafo 3.1, que MPSD firmará con cada una de estas entidades.
- 3.3 Con respecto a la ejecución de las obras comprendidas en el Componente I, el MPSD, a través de la unidad de ejecución de proyecto, contratará a un contratista y una empresa de supervisión de conformidad con términos de referencia acordados con el Banco. Asimismo, se prevé que la administración del Polo de Servicios a Nivel Mundial incluirá el alquiler de espacios a empresas del sector de ITeS y proveedores de servicios que ofrecerá el Polo, incluidas una cafetería, un área de guardería y una sala para madres lactantes. Los ingresos por concepto de alquiler se utilizarán para financiar las actividades del Componente I del programa, a menos que cinco (5) años después de concluir el período de desembolso, el Banco y el prestatario, sin alejarse de los objetivos básicos del proyecto, convengan en dar otro uso a estos fondos. En el manual de operaciones del programa se establecerán los criterios de elegibilidad que regirán el uso de los locales del Polo de Servicios a Nivel Mundial, los cuales se basarán en las siguientes pautas generales: los beneficiarios deberán ser empresas, estudiantes o profesionales del sector de ITeS con interés en ampliar su capacidad de exportación, estudiantes deseosos de adquirir los conocimientos especializados necesarios para obtener empleo en el sector de ITeS y PYME que sean usuarios del programa *ConnectAmericas* o que tengan posibilidades de serlo. Estas entidades se seleccionaron sobre la base de sus mandatos institucionales de promoción del sector de ITeS en Trinidad y Tobago. Las tareas específicas que les fueron encomendadas se exponen en mayor detalle en el manual de operaciones del programa.
- 3.4 **Organismos de coordinación técnica.** A fin de asistir al MPSD en la ejecución del programa y la consecución de los objetivos y resultados previstos, se recurrirá a entidades de coordinación que brindarán asesoramiento como fundamento para todas las decisiones técnicas del programa. Al respecto, la entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, en su calidad de entidad representante de todas las empresas privadas del ámbito de ITeS, hará de coordinadora del Componente I. Esta entidad ofrecerá respaldo a la unidad de ejecución del proyecto en las encuestas sectoriales que facilitarán la selección de cursos de las escuelas de perfeccionamiento, en la realización de estos cursos (selección de instructores, elaboración de programa de estudios, etc.) y en la promoción y administración del

- Polo de Servicios a Nivel Mundial. En cuanto al Componente II, la entidad coordinadora será InvestTT, el organismo nacional de promoción de las inversiones. InvestTT respaldará al MPSD en la formulación de la estrategia para diseñar e implementar la campaña de marca sectorial y la estrategia de participación de la diáspora, y asistirá en la organización de los foros de promoción de servicios. Por último, ExportTT, el organismo de promoción de las exportaciones del país, apoyará al MPSD en la implementación del programa *ConnectAmericas* en el Polo de Servicios a Nivel Mundial.
- 3.5 El programa respaldará las funciones de los organismos de coordinación técnica con consultores específicamente asignados a la tarea de asistir a los organismos en la toma de decisiones técnicas. Además, tanto la unidad de ejecución del proyecto como los organismos de coordinación técnica tendrán espacios en el polo para poder ejercer sus funciones.
 - 3.6 **Junta asesora.** Por último, se establecerá una junta asesora compuesta de partes interesadas de los sectores público y privado que serán los responsables de asesorar al MPSD —desde el punto de vista técnico— sobre la estrategia y la ejecución generales del programa. Esta junta, que se reunirá semestralmente, será presidida por el MPSD e incluirá a representantes del Ministerio de Comercio Exterior, Industria e Inversión; el Ministerio de Ciencia y Tecnología; InvestTT; el Centro Financiero Internacional de Trinidad y Tobago; la Mesa Redonda sobre Negocios por Vía Electrónica; el Instituto de Investigación Industrial del Caribe (CARIRI); la Sociedad de TIC; ExportTT; una entidad del sector privado que represente al sector de ITeS; la Agencia de Desarrollo del Turismo de Trinidad y Tobago; Animae Caribe; y la Junta de Animación de Trinidad y Tobago. La junta asesora supervisará la coordinación de las entidades participantes recién señaladas, realizará el seguimiento global de la operación y facilitará la labor de la unidad de ejecución del proyecto.
 - 3.7 **Manual de operaciones.** El proyecto de manual de operaciones figura en el [enlace optativo 2](#).
 - 3.8 **Gestión financiera del proyecto.** La gestión financiera del proyecto se llevará a cabo de conformidad con la política OP-273-2. El MPSD se encargará de mantener sistemas adecuados de gestión financiera y preparará un plan operativo anual, un plan de adquisiciones y un detallado plan financiero a 12 meses que indique las necesidades de flujo de caja de la ejecución del proyecto y que servirá de base para el desembolso de fondos en forma anticipada. El monto de fondos desembolsados en forma anticipada ascenderá al equivalente necesario para financiar la ejecución de actividades del proyecto resultantes de la aprobación del plan operativo anual y el plan de adquisiciones durante seis meses.
 - 3.9 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso: (i) pruebas de que el MPSD ha seleccionado a un administrador de proyecto para el programa, cuyo perfil profesional sea satisfactorio para el Banco; (ii) pruebas**

de que el MPSD ha seleccionado a especialistas financieros y de adquisiciones que formarán parte de la unidad de ejecución de proyecto, de conformidad con términos de referencia acordados con el Banco; (iii) pruebas de que el MPSD ha aprobado, sujeto a la no objeción previa del Banco, un manual de operaciones para el proyecto; y (iv) pruebas de que el MPSD ha suscrito convenios con las siguientes entidades: Ministerio de Comercio Exterior, Industria e Inversión; InvestTT; ExportTT; y una entidad del sector privado que represente al sector de ITeS; dichos convenios estipularán las capacidades necesarias para desempeñar las funciones indicadas en el párrafo 3.4, deberán ser aceptables para el Banco, y en ellos se establecerán las funciones y responsabilidades de las partes en la ejecución del programa.

- 3.10 **Condiciones especiales de ejecución:** (i) Si el MPSD decidiera no ejercer la opción de compra mencionada en el párrafo 1.22 antes de cumplirse el tercer año de la fecha del contrato de préstamo, los recursos del préstamo asignados al ejercicio de dicha opción se utilizarán para prorrogar el contrato de alquiler del edificio hasta la fecha de cierre del período de desembolso del préstamo y, en la medida en que el monto de dichos recursos supere el monto necesario para prorrogar el contrato de alquiler, tales recursos se utilizarán para financiar actividades elegibles comprendidas en el Componente I; y (ii) los ingresos procedentes de los servicios de capacitación ofrecidos en el Polo de Servicios a Nivel Mundial y las empresas que arrienden locales de oficina en dicho polo financiado por el programa se utilizarán únicamente para financiar actividades comprendidas en el Componente I del programa, a menos que cinco (5) años después de concluir el período de desembolso, el Banco y el prestatario, sin alejarse de los objetivos básicos del proyecto, convengan en dar otro uso a estos fondos.
- 3.11 **Financiamiento retroactivo:** El Banco podrá financiar retroactivamente gastos elegibles de hasta US\$2 millones (11% del monto propuesto del préstamo) en que el prestatario incurra antes de la fecha de aprobación del préstamo. Dichos gastos, que incluyen los gastos del proyecto correspondientes a la formación de la unidad de ejecución del proyecto y el alquiler del edificio del Polo de Servicios a Nivel Mundial, se reconocerán si satisfacen requisitos sustancialmente similares a los establecidos en el contrato de alquiler. Los costos mencionados deberán haberse incurrido en los 18 meses anteriores a la fecha de aprobación del préstamo, pero en ningún caso incluirán gastos realizados antes del 17 de octubre de 2013, fecha de aprobación del perfil del proyecto.

B. Adquisiciones de bienes y servicios

- 3.12 Las adquisiciones y las contrataciones se llevarán a cabo de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiadas por el Banco (documento GN-2349-9), y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco (documento GN-2350-9). El Banco revisará ex ante los contratos, de conformidad con esas políticas. En las disposiciones

fiduciarias, el [Anexo III](#) y el plan de adquisiciones se especificarán las disposiciones especiales que regirán la ejecución del proyecto.

C. Resumen de acuerdos sobre el seguimiento de resultados

- 3.13 A efectos de la planificación y programación de las inversiones que se realizarán anualmente en el marco del programa, el organismo ejecutor preparará cada año un plan operativo anual. Dentro de los 60 días anteriores al cierre de cada semestre, los organismos ejecutores llevarán a cabo las evaluaciones del programa, cotejando las proyecciones con los productos y los costos. Asimismo, el MPSD será responsable de contratar auditores externos elegibles para el Banco a fin de que realicen las auditorías del programa, que incluirán la revisión anual de los procesos de adquisiciones y desembolso y una auditoría final que deberá presentarse dentro de los 120 días posteriores a la fecha del último desembolso. Por último, la evaluación del programa medirá la eficacia de las intervenciones en cuanto a creación de empleo, aumento de las exportaciones y fortalecimiento institucional.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
I. Alineación estratégica			
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID		Alineado	
Programa de préstamos	i) Préstamos a países pequeños y vulnerables y ii) Préstamos en apoyo de la cooperación e integración.		
Metas regionales de desarrollo	i) Apertura al comercio exterior (comercio como porcentaje del PIB) y ii) Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB.		
Contribución a los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)	i) Individuos (todos, hombres, mujeres, jóvenes) beneficiarios de programas para promover una alta productividad en el mercado laboral, ii) Número de empleos añadidos al sector formal y iii) Número de funcionarios públicos comerciales y empresarios privados capacitados en comercio e inversión.		
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país		No alineado	
Matriz de resultados de la estrategia de país			
Matriz de resultados del programa de país	GN-2696	La intervención no está incluida en el Documento de Programación del País 2013.	
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)	GN-2638	La estrategia de país apoya la transición hacia un "modelo de post-hidrocarburos" por "fomentar un entorno en el que las actividades económicas no tradicionales pueden prosperar de forma independiente y el desarrollo de capital humano puede adaptarse a los nuevos requerimientos." Por otra parte, la nota sectorial del sector privado, adjunta a la estrategia, reconoce que se han identificado oportunidades en la "aplicación y aprovechamiento de las TIC para mejorar el rendimiento del negocio, la mejora de la competitividad de los clusters empresariales existentes, el desarrollo de una economía viable con un enfoque en los servicios."	
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad		Altamente Evaluable	Ponderación
		8.8	Puntuación máxima
			10
3. Evaluación basada en pruebas y solución		8.9	33.33%
4. Análisis económico ex ante		10.0	33.33%
5. Evaluación y seguimiento		7.5	33.33%
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación			
Calificación de riesgo global = grado de probabilidad de los riesgos*		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 (criterios de VPC/PDP)			
El proyecto usa un sistema nacional diferente a los indicados arriba para ejecutar el programa			
La participación del BID promueve mejoras en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:			
Igualdad de género	Sí	El espacio disponible que se creará para las empresas de la industria de ITes y proveedores de servicios que el Hub GSI ofrecerá una guardería y una sala de lactancia.	
Trabajo			
Medio ambiente			
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			
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.	Sí	El proyecto dedicará USD 600.000 para crear la base de datos con información sobre el sector de los servicios de tecnologías de información (ITes) en el país, incluyendo un censo de los volúmenes invertidos por las empresas, el empleo y las exportaciones. Por lo tanto, la evaluación utilizará estas nuevas líneas de base para proporcionar nueva información y conocimiento sobre el sector de ITes en el país.	

El objetivo del programa es apoyar la posición de Trinidad y Tobago como un lugar reconocido a nivel mundial para la prestación global de Servicios de Tecnologías de Información (ITes por sus siglas en inglés). Los impactos previstos son el aumento de las exportaciones y el empleo en el sector. Esto se logrará a través de la formación específica del sector y los servicios de apoyo, la promoción de inversiones y la creación de marca, y la creación de capacidades para mejorar el clima de negocios y el marco regulatorio.

La matriz de resultados presenta los indicadores de impacto, resultados y productos relacionados con los objetivos y componentes del programa. Los indicadores presentados en la matriz de resultados son SMART. El programa incluye un análisis económico para todo el programa y sus componentes.

El documento incluye un plan de monitoreo y evaluación completo. La evaluación adoptará métodos no experimentales y se basará en la recopilación de datos primarios sobre el sector de ITes en el país.

Los principales riesgos están identificados, así como sus medidas de mitigación.

MATRIZ DE RESULTADOS

OBJETIVO DEL PROYECTO: Posicionar a Trinidad y Tobago como destino mundial renombrado para la provisión mundial de servicios posibilitados por la tecnología de la información (ITeS)¹.

Indicadores de impacto	Referencia (2013)	Meta (2018)	Descripción
Impacto: Aumento de las exportaciones de ITeS			
Aumento porcentual de las exportaciones de ITeS (%)	0	75	Los valores de referencia se establecerán como parte de la estrategia de seguimiento y evaluación del año 1.
Impacto: Aumento del empleo en el sector de ITeS			
Aumento porcentual del número de personas empleadas en el sector de ITeS (%)	0	82	Referencia: según estimaciones de Tholons Inc. (2013), el sector emplea a 1.298 personas. Los valores de referencia se validarán como parte de la estrategia de seguimiento y evaluación del año 1. Los datos se desagregarán por género.
Aumento porcentual del número de mujeres empleadas en el sector de ITeS (%)	0	82	Los valores de referencia se establecerán como parte de la estrategia de seguimiento y evaluación del año 1.
Indicadores de efectos directos previstos	Referencia (2013)	Meta (2018)	Descripción
Efecto directo: Reconocimiento mundial como destino de provisión de ITeS			
Inclusión en la calificación de Tholons de los 100 mejores destinos de tercerización	0	1	Un puntaje de 1 en el índice indica inclusión en la calificación de los 100 mejores destinos; un puntaje de 0 indica no inclusión.
Efecto directo: Formación de capacidades de aptitud exportadora de las PYME			
Aumento porcentual del número de PYME que exportan servicios posibilitados por la tecnología de la información (%)	0	25	Los valores de referencia se establecerán como parte de la estrategia de seguimiento y evaluación del año 1. En Trinidad y Tobago, las PYME se definen como empresas con menos de 25 empleados.
Número de PYME que exportan servicios posibilitados por la tecnología de información que ingresan en nuevos mercados internacionales	0	50	Los valores de referencia se establecerán como parte de la estrategia de seguimiento y evaluación del año 1. En Trinidad y Tobago, las PYME se definen como empresas con menos de 25 empleados.
Porcentaje de empresas que reciben servicios de internacionalización que declaran un aumento de la eficiencia (%)	0	80	A cuantificarse mediante una encuesta de participantes. El diseño de la encuesta se incluye en la estrategia de seguimiento y evaluación.

Indicadores de efectos directos previstos	Referencia (2013)	Meta (2018)	Descripción
Efecto directo: Formación de capacidad entre estudiantes, personas desempleadas y personas subempleadas, en cuanto a aptitudes necesarias para obtener empleo en el sector de ITeS			
Número de participantes en programas de escuelas de perfeccionamiento que consiguen empleo en el sector dentro de los seis meses posteriores a su completamiento del programa de estudios	0	984	Se cuantificará mediante una encuesta. El diseño de la encuesta se incluye en la estrategia de seguimiento y evaluación. La encuesta se realizará como parte de la consultoría en servicios de orientación laboral del Componente I. Los datos se desagregarán por género. Suponiendo 1.750 estudiantes en las escuelas de perfeccionamiento, una tasa de aprobación de 75% y una tasa de contratación de 75%.
Aumento porcentual del salario mensual, con respecto al empleo anterior, de egresados de escuelas de perfeccionamiento que consiguen empleo en el sector dentro de los seis meses posteriores a su completamiento del programa de estudios (%)	0	20	Se cuantificará mediante una encuesta. El diseño de la encuesta se incluye en la estrategia de seguimiento y evaluación. La encuesta se realizará como parte de la consultoría en servicios de orientación laboral del Componente I.
Efecto directo: Creación de un entorno propicio para empresas exportadoras de servicios posibilitados por la TI			
Tasa de satisfacción de los usuarios con la infraestructura tecnológica del polo (%)	0	85	Se cuantificará mediante una encuesta. El diseño de la encuesta se incluye en la estrategia de seguimiento y evaluación.
Puntaje en el índice de conectividad del Foro Económico Mundial relativo a leyes sobre la TIC	3,2	4,2	Fuente: Índice de conectividad del Foro Económico Mundial (2013). Puntaje determinado mediante una encuesta a ejecutivos en que se preguntó: “¿Cómo calificaría las leyes de su país sobre la TIC (por ejemplo, en cuanto a comercio electrónico, firmas digitales y protección del consumidor)?” [1= muy subdesarrolladas; 7 = muy desarrolladas]

Indicadores de productos								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Descripción
Componente I. Polo de Internacionalización de Servicios Globales								
(a) Capacitación y respaldo en internacionalización								
Número de programas de capacitación en internacionalización completados	0	12	12	12	12	12	60	
Número de participantes en programas y servicios de capacitación en internacionalización	0	100	100	100	100	100	500	
(b) Escuelas de perfeccionamiento (capacitación técnica a corto plazo)								
Programas de estudios creados en colaboración con el sector privado	0	6	8	6	4	2	26	El número de programas de estudios disminuye con el tiempo a medida que algunos cursos vuelven a impartirse o se modifican sobre la base del seguimiento de los resultados.
Número de egresados que completan los programas de escuelas de perfeccionamiento con calificaciones que implican aprobación	0	120	180	280	360	372	1312	Supone una tasa de calificación de 75% para el total de 1.750 estudiantes.
(c) Infraestructura física y tecnológica que fomenta el trabajo en colaboración								
Elaboración de un plan para equipar el edificio del Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial de acuerdo con las especificaciones físicas y tecnológicas	0	1	0	0	0	0	1	El plan se compondrá de la entrega de los productos de las consultoría en el año 1 de infraestructura física y tecnológica que fomenta el trabajo en colaboración, que incluyen servicios arquitectónicos y de ingeniería, diseño tecnológico, diseño de espacio de guardería y para madres lactantes.
Se obtiene un edificio para el Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial equipado de acuerdo con el plan de especificaciones físicas y tecnológicas	0	1	0	0	0	0	1	
Número de empresas de ITeS que alquilan espacio en el Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial	0	1	4	0	0	0	5	

Indicadores de productos								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Descripción
Número de personas que utilizan tecnología y los espacios flexibles de trabajo	0	75	100	200	200	200	200	El uso se mide según el número de personas que se registran en la recepción. Todas las personas que utilicen los servicios y espacios gratis y pagados deben registrarse.
Número de participantes que reciben capacitación y servicios de respaldo que utilizan la guardería y los servicios para madres lactantes	0	10	20	30	30	30	120	
Componente II. Promoción de la inversión y creación de una marca sectorial								
Formulación de una estrategia para promover una marca sectorial	0	0	1	0	0	0	1	
Número de foros de promoción organizados	0	0	1	0	1	0	2	
Participación en foros de promoción regionales e internacionales	0	2	2	2	2	2	10	
Creación de un registro con estadísticas sobre el comercio de ITeS	0	1	0	0	0	0	1	
Censo sectorial de referencia completado	0	0	1	0	0	0	1	
Número de eventos de mentorazgo realizados con integrantes de la diáspora	0	4	4	4	4	4	20	
Componente III. Actualización del marco de políticas y normativo								
Intercambios de conocimientos realizados	0	2	2	2	2	2	10	
Creación de un mapa de las funciones institucionales en la normativa sobre ITeS	0	1	0	0	0	0	1	
Formulación de una estrategia para el sector de la TIC	0	0	1	0	0	0	1	
Número de eventos de formación de la capacidad realizados a favor de organismos	0	1	2	2	2	1	8	

ⁱ Véase la definición del sector de ITeS en el texto de la propuesta de desarrollo de la operación.

DISPOSICIONES FIDUCIARIAS

País:	Trinidad y Tobago
Proyecto:	TT-L1038 “Programa de Fomento de la Prestación de Servicios a Nivel Mundial”
Organismo ejecutor:	Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible
Equipo fiduciario:	Gregory Dunbar, especialista en gestión financiera, y Shirley Gayle, especialista en adquisiciones

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El organismo ejecutor designado es el Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible (MPSD). Para evaluar su capacidad institucional se empleó la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), un sistema del Banco.
- 1.2 Los resultados de la evaluación realizada utilizando este sistema indican que el riesgo fiduciario global es de nivel mediano. Consideramos que este riesgo podrá reducirse una vez que se implementen las medidas de mitigación.
- 1.3 En vista de la evaluación de los sistemas nacionales que el Banco realizó en 2008 y las evaluaciones del gasto público y la rendición de cuentas (PEFA), se utilizarán los subsistemas presupuestarios, de tesorería y de control externo. Dentro de los treinta (30) posteriores a la firma, se realizarán enmiendas a la Ley de presupuesto de 2013 para reconocer los recursos del préstamo en las estimaciones presupuestarias del gobierno. Se establecerá una cuenta en el Banco Central de Trinidad y Tobago, denominada en dólares estadounidenses y sin devengo de intereses, para recibir los recursos girados del préstamo y el Auditor General tendrá la opción de efectuar la auditoría externa del programa.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 Las unidades Legal, de Adquisiciones (a cargo de la Administración General) y de Tecnología de la Información realizan sus funciones en la sede en Independence Square, en tanto que las de Gestión de Recursos Humanos, Contabilidad y Auditoría Interna se encuentran ubicadas en las oficinas en el número 76 de Henry Street (ambas ubicaciones en Puerto España). El equipo actual de funcionarios a cargo de las Unidades de Negocios, con la excepción de las unidades Legal, Adquisiciones, TI y Auditoría Interna, es relativamente nuevo en el Ministerio y éste no tiene experiencia reciente como organismo ejecutor en programas que financia el Banco. Pese a ello, los resultados de la evaluación SECI indican que el MPSD cuenta con la capacidad financiera necesaria para participar en la ejecución

- del programa, aunque algunos aspectos de los sistemas fiduciarios requieren mejoras y fortalecimiento.
- 2.2 El Ministerio suscribirá memorandos de entendimiento con las instituciones asociadas de coordinación, una entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, e InvestTT, para aclarar las funciones y obligaciones.
 - 2.3 En su calidad de ministerio de gobierno, el MPSD se rige por el Reglamento Financiero, la Ley de Finanzas y Auditoría y la Ley de la Junta Central de Licitaciones, de 1961, que disponen las atribuciones de administración financiera y de adquisiciones, respectivamente. Las adquisiciones de bienes valorados en más TT\$1 millón y los servicios de consultoría valorados en más de TT\$500.000 forman parte del alcance de la Ley de la Junta Central de Licitaciones. Para valores inferiores a estos toques, el Secretario Permanente está facultado a título singular para aprobar contratos.
 - 2.4 La Unidad de Administración General se encarga de las adquisiciones ordinarias de bienes y servicios como papelería, útiles de oficina, uniformes y mantenimiento de edificios/equipos. Esta unidad no cuenta con personal específicamente asignado a la función de adquisiciones. No obstante, algunos funcionarios han podido aprovechar los cursos en adquisiciones que imparten la Academia de Servicios Públicos e instituciones privadas. El Ministerio no tiene un manual interno de procedimientos sobre adquisiciones y para realizar estas funciones depende de directrices nacionales generales y de los conocimientos y experiencia que ha acumulado el personal que realiza estas tareas. No se dispone fácilmente de documentos que expliquen las facultades del Secretario Permanente dentro de los umbrales que fija el gabinete o los procedimientos a adoptarse en las adquisiciones a este nivel. Sin embargo, se ha establecido como práctica que el Secretario Permanente delegue en los jefes de departamento los límites de gasto. Asimismo, el personal es por lo general consciente de la práctica estándar de obtener al menos tres (3) cotizaciones.

III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

- 3.1 El equipo de proyecto, en consulta con el MPSD y otras partes interesadas, ha identificado los principales riesgos a que probablemente estará expuesto el programa propuesto. Asimismo, las partes han elaborado conjuntamente una matriz preliminar de mitigación de riesgos, en la que se señalan las medidas de mitigación que deberán adoptarse. La matriz será objeto de una revisión anual conjunta, adoptándose en ese momento toda medida de mitigación adicional que sea necesaria.
- 3.2 La calificación del riesgo global de gestión financiera del organismo ejecutor es “mediano” en todos los ámbitos relativos a la ejecución del proyecto. Los riesgos se centran en los temas de capacidad técnica y los procesos institucionales/internos. Derivan específicamente de la falta de experiencia laboral reciente con las políticas del BID; ausencia de un sistema contable integrado que facilite la declaración de información financiera de conformidad con las normas internacionales; y las largas demoras del proceso de contratación en que el Jefe de Personal debe aprobar los

términos y condiciones de empleo. La implementación de las medidas de mitigación que se indican a continuación podría reducir el riesgo durante la ejecución del proyecto a un nivel bajo.

- Adquisición e instalación de un sistema contable que integre la declaración de información financiera con la presupuestación
- Provisión continua de capacitación al organismo ejecutor y el personal de la unidad de ejecución de proyecto en las políticas y los procedimientos fiduciarios del Banco
- Contratación de personas en la unidad de ejecución de proyecto que tengan experiencia en el sector público y conocimientos de los procesos fiduciarios gubernamentales
- El MPSD obtendrá aprobación del gabinete en cuanto a las bandas salariales para los cargos en la unidad de ejecución de proyecto, que estén acordes con el mercado

IV. ASPECTOS A CONSIDERARSE EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

4.1 A fin de facilitar las negociaciones del contrato por parte del equipo de proyecto y, concretamente, LEG, a continuación se describen las disposiciones fiduciarias que deberán considerarse en las Cláusulas Especiales:

A. Condiciones especiales previas al primer desembolso

4.2 (i) Pruebas de que el MPSD ha seleccionado un administrador de proyecto para el programa, cuyo perfil profesional sea satisfactorio para el Banco; (ii) pruebas de que el MPSD ha seleccionado especialistas financieros y de adquisiciones que ejercerán sus funciones en la unidad de ejecución de proyecto de conformidad con términos de referencia acordados con el Banco; (iii) pruebas de que el MPSD ha aprobado, sujeto a la no objeción previa del Banco, un manual de operaciones para el proyecto; y (iv) pruebas de que el MPSD ha suscrito convenios con una entidad del sector privado que represente al sector de ITeS, MTII, InvestTT y ExportTT, en los que se establezcan las funciones y responsabilidades de las partes en la ejecución del programa.

B. Tipo de cambio

4.3 A efectos de justificar gastos al Banco (incluidos los reembolsos), si los gastos del proyecto se han realizado en moneda local, el monto equivalente a declararse en la moneda del proyecto se determinará utilizando (i) el tipo de cambio efectivo utilizado para convertir los fondos denominados en la moneda del proyecto a la moneda local; y (ii) el tipo de cambio efectivo en la fecha de pago, independientemente de la fuente de financiamiento utilizada.

C. Informes financieros y estados financieros auditados

4.4 El MPSD deberá presentar estados financieros anuales auditados del programa dentro de los 120 días posteriores al final del cierre de cada ejercicio fiscal. El

MPSD deberá presentar el último de estos estados financieros auditados, a más tardar, 120 días después de la fecha estipulada para el desembolso final del financiamiento. Las auditorías de los estados financieros se realizarán de conformidad con las políticas del Banco y deberá llevarlas a cabo una empresa de contadores públicos independientes que el Banco o el Auditor General de Trinidad y Tobago considere aceptable.

V. DISPOSICIONES FIDUCIARIAS SOBRE LA EJECUCIÓN DE ADQUISICIONES

- 5.1 Las siguientes disposiciones establecen las condiciones que se aplicarán en todas las actividades de ejecución de adquisiciones del proyecto.
- A. **Ejecución de adquisiciones**
- 5.2 **Personal.** La unidad de ejecución de proyecto en el MPSD contará con al menos un especialista en adquisiciones con experiencia a nivel del gobierno central.
- 5.3 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios distintos de servicios de consultoría.** Las adquisiciones del proyecto se regirán por las políticas establecidas en el documento GN-2349-9, Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras. En el plan de adquisiciones se indican los procedimientos que deberán utilizarse para contratar obras y adquirir bienes y servicios en el marco del proyecto. Los procesos sujetos a licitación pública nacional (LPN) podrán realizarse utilizando documentos de licitación nacional que el Banco considere satisfactorios. De no disponerse de estos documentos, se utilizarán los documentos estándar de licitación del Banco. El especialista sectorial del proyecto será responsable de revisar las especificaciones técnicas durante los preparativos del proceso de selección.
- 5.4 **Adquisiciones de sistemas de tecnología de la información (TI):** Las adquisiciones de sistemas de TI se realizarán ateniéndose a las políticas arriba mencionadas. El especialista en TI del Banco será responsable de revisar los aspectos técnicos y de brindar asesoramiento según proceda.
- 5.5 **Selección y contratación de consultores:** Las adquisiciones de servicios de consultoría se realizarán de conformidad con lo establecido en el documento GN-2350-9, Políticas para la Selección y Contratación de Consultores. En el plan de adquisiciones se indican los procedimientos que deberán utilizarse para contratar consultores. El especialista sectorial del proyecto será responsable de revisar los términos de referencia de los servicios de consultoría.
- 5.6 **Selección de consultores individuales:** Los consultores individuales se seleccionarán de conformidad con la política sobre la selección de consultores arriba mencionada.
- 5.7 **Gastos ordinarios:** El proyecto financiará los gastos ordinarios, incluidos los honorarios de consultoría del personal de proyecto, los pagos de alquiler y los gastos en servicios públicos de los locales alquilados.

- 5.8 **Selección de fuente única:** Esta modalidad se permitirá presentando una justificación apropiada, de conformidad con las políticas y la no objeción del Banco.
- 5.9 **Capacitación:** En el plan de adquisiciones detallado se indicarán los servicios de consultoría para los que procede el impartido de capacitación o talleres. De conformidad con la política GN-2350-9, si los trabajos incluyen un importante componente de capacitación del personal del prestatario o consultores nacionales, o de transferencia de conocimientos a los mismos, en los términos de referencia se indicarán los objetivos, características, alcance y metas del proyecto de capacitación, así como datos detallados sobre instructores y estudiantes, conocimientos a transferirse, plazos, y mecanismos de seguimiento y evaluación. El costo del proyecto de capacitación se incluirá en el contrato de los consultores y el presupuesto de trabajos a realizarse.
- 5.10 **Financiamiento retroactivo:** El Banco podrá financiar retroactivamente gastos elegibles de hasta US\$2 millones (11% del monto propuesto del préstamo) en que el prestatario haya incurrido antes de la fecha de aprobación del préstamo. Dichos gastos, que incluyen los incurridos para la formación de la unidad de ejecución de proyecto y el alquiler del edificio del Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial, se reconocerán si satisfacen requisitos sustancialmente similares a los que se establezcan en el contrato de préstamo. Los costos mencionados deberán haberse incurrido en los 18 meses anteriores a la fecha de aprobación del préstamo, pero en ningún caso incluirán gastos incurridos antes del 17 de octubre de 2013, fecha en que se aprobó el perfil del proyecto.
- 5.11 Plan de adquisiciones y supervisión: [IDBDOCS-#38173943-TT-L1038 - Preliminary Procurement Plan](#).

B. Supervisión de las adquisiciones

- 5.12 El plan de adquisiciones del proyecto, que abarca la duración del período de ejecución, se resume en el enlace electrónico arriba señalado. En el plan se indican los procedimientos a seguirse en la adquisición de bienes, la contratación de obras y servicios, así como el método para seleccionar consultores, para cada contrato o grupo de contratos. Asimismo, se indican los casos que requieren una precalificación; el costo estimado de cada contrato o grupo de contratos; y el requisito del Banco con respecto a la modalidad de revisión, ex ante o ex post. La modalidad de supervisión se determinará y acordará para cada proceso de selección tras las debidas deliberaciones y una revisión del plan con el Jefe de equipo. Se llevarán a cabo revisiones ex post al menos una vez por año, pero podrán realizarse con mayor frecuencia si el volumen de actividades de adquisición sujeto a la modalidad de revisión ex post lo justifica. Los informes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física. El plan de adquisiciones se actualizará anualmente o cuando el Banco estime que sea necesario.

C. Registros y archivos

- 5.13 El organismo ejecutor, a través de la unidad de ejecución de proyecto, será responsable de mantener los archivos y registros del proyecto. Todos los registros y archivos serán mantenidos por los organismos ejecutores, de conformidad con las prácticas óptimas aceptadas, y deberán archivar un mínimo de tres (3) años después de concluir el periodo de desembolso o según se estipule en el contrato de préstamo.
- 5.14 Umbrales nacionales - Los umbrales de país aplicables pueden consultarse en www.iadb.org/procurement.

VI. DISPOSICIONES FIDUCIARIAS ESPECÍFICAS SOBRE GESTIÓN FINANCIERA

A. Programación y presupuesto

- 6.1 El organismo ejecutor se cerciorará de que se asigne al programa una partida presupuestaria única en el ciclo presupuestario anual del Gobierno de Trinidad y Tobago, de conformidad con la Sección (3), subsección (5) de la Ley sobre Préstamos de Desarrollo Nacional (Banco Interamericano de Desarrollo), Capítulo 71.07. El Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible (Gobernador del BID por Trinidad y Tobago) adoptará las medidas necesarias para facilitar las enmiendas de la Ley de Presupuesto de 2013 a fin de reconocer la nueva fuente de fondos dentro de los 30 días posteriores a la firma.
- 6.2 El prestatario se comprometerá a asignar, en cada ejercicio fiscal de la ejecución del programa, suficiente margen fiscal para asegurar que la ejecución del programa no se vea obstaculizada; ello se determinará mediante instrumentos operativos normales como el plan operativo anual, el plan financiero y el plan de adquisiciones. Al comienzo de cada ejercicio fiscal, el prestatario comunicará al Banco el margen fiscal asignado al programa.

B. Sistemas contables y de información financiera

- 6.3 La contabilidad del programa se llevará a cabo en valores de caja, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Financieras del Gobierno de la República de Trinidad y Tobago. Dado que el sistema del gobierno central se basa en gran medida en documentos impresos, con sus limitaciones inherentes, el sistema contable se ampliará mediante la adquisición e instalación de programas contables informatizados disponibles comercialmente. Se prevé que estos programas permitirán registrar y clasificar las transacciones financieras, por componente, divulgar información sobre la ejecución financiera, tanto programada como efectiva, generar los informes necesarios para declarar información al Banco y el gobierno y producir los estados financieros anuales auditados del programa.

C. Tesorería: desembolsos y flujo de fondos

- 6.4 El organismo ejecutor establecerá, exclusivamente para el programa, mecanismos bancarios adecuados, denominados en dólares estadounidenses, en el Banco Central

- de Trinidad y Tobago, para la administración de los recursos del proyecto. El plan financiero a 12 meses servirá de base para los desembolsos de fondos al organismo ejecutor (como mínimo y como máximo, dos y cuatro por año, respectivamente), los cuales cubrirán las necesidades del proyecto, y a efectos de arrojar datos para las proyecciones del Banco. La principal metodología de desembolso será la de anticipo de fondos, en función de las necesidades de liquidez del proyecto. Las otras metodologías de desembolso que se utilizarán, pero en menor medida, son las de reembolso (al prestatario o el organismo ejecutor) y de pago directo al proveedor.
- 6.5 La unidad de ejecución de proyecto se comprometerá a controlar rigurosamente la utilización de todos los anticipos de fondos, en aras de la fácil verificación y conciliación de saldos entre los que se indiquen en los registros de la unidad y los que aparezcan en el informe de resumen ejecutivo del Banco en cuanto a la gestión del préstamo.
- 6.6 Con el consentimiento del Banco, un monto de hasta el equivalente de TT\$5 millones de los recursos del préstamo podrán utilizarse para reembolsar gastos del proyecto correspondientes a la formación de la unidad de ejecución y el alquiler del edificio del Polo de Internacionalización de Servicios a Nivel Mundial. Dichos gastos deberán haberse incurrido antes de la fecha de aprobación del préstamo, pero después del 17 de octubre de 2013, y el reembolso se podrá efectuar a condición de que se hayan cumplido requisitos sustancialmente similares a los del contrato de préstamo.
- 6.7 La unidad de ejecución de proyecto proporcionará una justificación adecuada del saldo de anticipos de fondos cuando el 80% de dicho saldo se haya gastado. Normalmente los anticipos cubrirán períodos de no más de 180 días y de no menos de 90 días.
- 6.8 Los documentos que respalden la justificación de anticipos y el reembolso de pagos efectuados se mantendrán por lo general en la oficina de la unidad de ejecución. Los documentos de apoyo de los pagos directos se remitirán al Banco para su debido procesamiento. Los desembolsos se revisarán ex ante, con la excepción de las solicitudes de pago directo a proveedores y de reembolso (al prestatario o el organismo ejecutor).
- D. Control interno y auditoría interna**
- 6.9 La administración del programa, tanto a nivel del MPSD y la unidad de ejecución, será responsable de diseñar e implementar un sistema acertado de control interno para el programa. Dadas las limitaciones en cuanto a políticas y procedimientos codificados, el sistema de controles internos acordado se documentará en un manual operativo y proporcionará aseguramiento razonable de que (i) los fondos del proyecto se destinan a los fines establecidos; (ii) los activos del proyecto son resguardados adecuadamente; (iii) las transacciones, decisiones y actividades del proyecto son debidamente autorizadas y documentadas; y (iv) las transacciones del proyecto se ejecutan de conformidad con los procedimientos, políticas y prácticas expuestas en los convenios legales. Asimismo, la correcta separación de

cometidos, así como los niveles de autoridad para aprobar la firma de contratos, comprometer fondos, recibir bienes y servicios y efectuar pagos a proveedores y beneficiarios, deberán establecerse en forma adecuada y reflejarse de manera integral en el sistema contable y los registros del programa. Este manual de operaciones también se estructurará de forma que incorpore la función de servicios de auditoría interna del Ministerio para seguir mejorando el entorno de control y facilitar la transferencia de conocimientos de las políticas y procedimientos del BID a la función de auditoría interna del Ministerio.

E. Control externo y declaración de información

6.10 En su calidad de entidad elegible para auditar operaciones financiadas por el Banco, el Auditor General se considerará como una opción, junto con empresas de auditoría independientes, para llevar a cabo las auditorías financieras del programa. Las auditorías se realizarán de conformidad con las directrices del Banco sobre informes financieros y auditorías externas y con las Normas Internacionales de Auditoría o su equivalente. El organismo ejecutor, a través de la unidad de ejecución de proyecto, será responsable de contratar a un auditor externo elegible, según lo determine el Banco, para que realice la auditoría del programa, que abarcará (i) una auditoría financiera anual que deberá presentarse dentro de los 120 días posteriores al cierre del ejercicio fiscal; (ii) una revisión trimestral de los procesos de desembolso y del plan financiero y de adquisiciones actualizado, que deberá presentarse dentro de los 20 días posteriores al período a que corresponda; y (iii) una auditoría financiera final del programa que deberá presentarse dentro de los 120 días posteriores a la fecha del último desembolso. Se recurrirá en forma limitada a los documentos de trabajo de la función de auditoría interna del Ministerio para acrecentar y respaldar las funciones del auditor externo.

F. Plan de supervisión financiera

6.11 La supervisión financiera se realizará sobre la base del riesgo inicial y evaluado del programa y el MPSD. Al menos una vez al año, se efectuarán visitas de inspección financiera, contable e institucional para verificar el debido funcionamiento de los sistemas contables y la suficiencia de los sistemas de control interno y realizar el seguimiento del riesgo fiduciario evaluado inicialmente.

G. Mecanismo de ejecución

6.12 El prestatario ha designado al MPSD como organismo ejecutor, con amplias atribuciones de supervisión sobre todos los asuntos relacionados con el programa y con facultades para administrar directamente los recursos y los procesos de adquisición. Para ejecutar el programa, el MPSD contratará a un administrador de proyecto, un especialista en adquisiciones, un especialista financiero y un auxiliar que conformarán la unidad de ejecución de proyecto. Esta unidad será responsable de la administración global de los recursos y de coordinar y ejecutar las actividades del programa.

6.13 Entre las responsabilidades específicas de la unidad de ejecución se cuentan (i) la preparación, implementación y coordinación de los planes operativos anuales; (ii) la

elaboración de presupuestos y la contabilidad del proyecto, incluidos los desembolsos y los reembolsos de fondos del programa; (iii) la formulación del plan de adquisiciones del programa, (iv) la coordinación de la preparación de informes técnicos, financieros y de avance; (v) el seguimiento de los avances en las actividades del programa y el análisis de las discrepancias entre los planes y los resultados obtenidos; (vi) la contratación de la auditoría externa y la tarea de velar por que se implementen las recomendaciones aprobadas; (vii) la facilitación de las evaluaciones externas del programa y, en colaboración con las entidades participantes, la tarea de velar por que se implementen las recomendaciones aprobadas; y (viii) actuar de enlace para el programa con el Banco. Asimismo, se establecerá una Junta Asesora que será presidida por el MPSD. Esta junta, que estará integrada por diversos interesados de los sectores público y privado, se reunirá semestralmente para supervisar el desarrollo del programa y asesorar al MPSD con respecto a la estrategia y la ejecución generales del programa.