

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

URUGUAY

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MIPYME

(UR-L1174)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudia Suaznabar (IFD/CTI), Jefe de Equipo; Ana Castillo (DIS/CUR) Jefe de Equipo Alterno; Marieke Gottsch (IFD/CTI); Gabriel Casaburi (IFD/CTI); Fernando Vargas (IFD/CTI); Edwin Goñi (IFD/CTI); Pauline Henríquez (IFD/CTI); Vanderleia Radaelli (IFD/CTI); Rafael Anta (IFD/CTI); Isabel Vicentini (IFD/CTI); Juan Carlos Navarro (IFD/CTI); Yohana Gonzalez (IFD/CTI); Emilie Chapuis (VPC/FMP); Abel Cuba (VPC/FMP); Cristina Celeste (LEG/SGO); Vida Bobic (SPD/SDV); Andrea Monje (SCL/GDI); Victoria Zicari (CSC/CUR); Paolo Valenti (CSC/CAR); y Francisco Demichelis (IFD/CMF).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, 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	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS	2
A. Antecedentes, problemática y justificación	2
B. Objetivos, componentes y costo	8
C. Indicadores claves de resultados	11
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	12
A. Instrumentos de financiamiento	12
B. Riesgos ambientales y sociales	13
C. Riesgos fiduciarios	13
D. Otros riesgos y temas claves	14
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN	14
A. Resumen de los arreglos de implementación	14
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados	17

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

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	Plan de Ejecución Plurianual (PEP)
EER#2	Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)
EER#3	Plan de Adquisiciones (PA)

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	Análisis Económico del Proyecto
EEO#2	Reglamento Operativo del Programa (ROP)
EEO#3	Descripción de la Lógica Vertical del Programa
EEO#4	Anexo sobre Igualdad de Género
EEO#5	Anexo sobre Análisis de la Demanda
EEO#6	Escalamiento de Instrumentos de BID Lab para Apoyar la Transformación Digital
EEO#7	Referencias Bibliográficas
EEO#8	Actividades de Preparación y Arranque del Programa
EEO#9	Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia (SSF)

ABREVIATURAS

ANDE	Agencia Nacional de Desarrollo
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
ANR	Aportes No Reembolsables
CAE	Consejo Asesor Estratégico
CP	Coordinador del Programa
CT	Cooperación Técnica
CUTI	Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEFOP	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MIPYME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SATD	Servicios de Apoyo a la Transformación Digital
TD	Transformación Digital
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicaciones

RESUMEN DEL PROYECTO
URUGUAY
PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MIPYME
(UR-L1174)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario:			Facilidad de Financiamiento Flexible ^(a)	
República Oriental del Uruguay			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor (OE):			Período de desembolso:	4 años
Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR
BID (Capital Ordinario):	15.000.000	100	Comisión de crédito:	^(c)
			Comisión de inspección y vigilancia:	^(c)
			Vida Promedio Ponderada (VPP):	15,25 años
Total:	15.000.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
Objetivo/descripción del proyecto: El objetivo general del programa es aumentar el crecimiento económico y la eficiencia de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas (MIPYME) uruguayas a partir de la adopción de tecnologías digitales. Los objetivos específicos son: (i) aumentar el conocimiento y el uso de soluciones digitales por las MIPYME; e (ii) incrementar la oferta de productos y servicios digitales para la MIPYME y fortalecer las capacidades de facilitación para la Transformación Digital (TD) de las MIPYME.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: Serán condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del préstamo: (i) la contratación del Coordinador del Programa y de dos especialistas técnicos, y la asignación del personal clave de la ANDE para la conformación del equipo del programa; (ii) la aprobación y entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ROP), en los términos acordados con el Banco; y (iii) la firma y entrada en vigencia del Convenio Subsidiario de Ejecución entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de la República Oriental del Uruguay y la ANDE, para la transferencia de los recursos del préstamo y la ejecución de las actividades del programa, en los términos acordados con el Banco (¶3.5).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos ^(d) :	SI <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales ^(e) :	GE <input checked="" type="checkbox"/> y DI <input type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/> y ES <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

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

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

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

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

^(e) GE (Equidad de Género) y DI (Diversidad); CC (Cambio Climático) y ES (Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Contexto económico.** Antes de la irrupción del COVID-19, la economía uruguaya atravesaba una fase baja del ciclo económico, con caídas de la inversión y contracción del empleo desde 2015. Tras haber crecido 5% promedio anual entre 2003-2014, Uruguay creció 1,3% anual entre 2015-2019. Como resultado de la crisis sanitaria, el Producto Interno Bruto (PIB) uruguayo cayó 5,9% en 2020 (Banco Central de Uruguay, 2021) y se espera que se recupere parcialmente en 2021, con un crecimiento del 4,3% (Fondo Monetario Internacional, 2020). En el marco de la pandemia y del deterioro de las cuentas públicas, se están tomando medidas para racionalizar el gasto público, que ayudarían a reducir el déficit del gobierno central de 6,6% del PIB en 2020 a 3,8% del PIB en 2021 y se llegaría a un déficit de 2,5% del PIB en 2024.
- 1.2 El segmento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME)¹ enfrenta problemas estructurales de productividad. La productividad laboral de las microempresas uruguayas es de 21% respecto a las empresas con 50 trabajadores o más, y asciende al 41% en el caso de empresas pequeñas y medianas de entre 5 y 49 trabajadores (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2019). Estas brechas son aproximadamente el doble de sus pares europeas². Detrás de estas brechas hay desafíos de financiamiento, capacidades de gestión y adopción tecnológica, lo cual ha afectado negativamente su desempeño durante la crisis³.
- 1.3 **El problema.** Las MIPYME uruguayas presentan bajos niveles de adopción digital. Uruguay se encuentra en el lugar 47 (de 134 países) en el *Network Readiness Index 2020*, el primero de la región en acceso y utilización de TIC por la ciudadanía y el gobierno (31 y 35, respectivamente) pero en el puesto 64 en el uso de tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por empresas. Solo el 70% de las MIPYME uruguayas utilizan internet (66% las microempresas, 93% las pequeñas y 99% las medianas) y el 69% de las empresas tiene sitio *web*⁴, por debajo de Chile (79%) o países OCDE (78%). También son bajos el uso de comercio y banca electrónica o de tecnologías digitales avanzadas⁵.

¹ De acuerdo con la clasificación de MIPYME en Uruguay, las microempresas tienen hasta 4 empleados y ventas anuales de hasta US\$250 mil, las pequeñas tienen menos de 19 empleados y ventas de hasta US\$1.250 mil, y las medianas tienen hasta 99 empleados con ventas de hasta US\$10 millones. Las MIPYME representan el 99,5% de las empresas del país (189,296 firmas); el 85% son del sector servicios, 14% son industriales y 1% pertenecen al sector primario (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2019).

² La productividad de las microempresas en Europa es 42% de la de las empresas grandes, y la de las medianas es del 71% (Dini y Stumpo, 2018, citado por OCDE 2019).

³ Un relevamiento realizado en abril de 2020 indica que el 90% de las MIPYME del país tomó alguna medida ante la crisis, destacando: reducción de costos, uso del seguro de paro, cierre temporal o uso de comercio electrónico. "Relevamiento de empresas. Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Informe de Avance", 2020.

⁴ Encuesta de Microempresas 2017, MIEM.

⁵ Según este [estudio](#) del BID, solo un 9% de las pequeñas y medianas empresas y 16% de las grandes empresas analizadas declararon usar tecnologías avanzadas de automatización integral e inteligente.

- 1.4 Entre los determinantes de la adopción digital se incluyen aspectos internos como las capacidades y la cultura empresarial, junto con otros de entorno como la información, el acceso a conectividad, financiamiento, talento y soluciones digitales o un marco regulatorio y de competencia adecuados⁶. Del lado de la demanda, las MIPYME tienen escasa información y conocimiento sobre los beneficios de la digitalización e insuficiente personal con habilidades digitales⁷. Como ejemplo, menos del 5% de las PYME contrata profesionales en TIC: 2% las pequeñas y 9% las medianas (Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), 2018) comparado con un 15% de las pequeñas y un 45% de las medianas empresas de la Unión Europea (OCDE, 2020). Las empresas también carecen de capacidades técnicas y de gestión para actualizar sus procesos internos: tan solo el 11% de las empresas uruguayas de entre 10 y 20 empleados desarrolla estrategias de innovación basadas en TIC frente a 17% en Argentina o 27% en el Perú⁸. Adicionalmente, las MIPYME enfrentan restricciones de acceso a crédito que limitan sus posibilidades de adquirir tecnologías digitales. El valor de la garantía necesaria para un préstamo equivale a más de 3 veces el monto solicitado para las pequeñas empresas y más de 2 veces para las medianas (*Enterprise Surveys*, 2017).
- 1.5 La Transformación Digital (TD)⁹ ofrece enormes oportunidades a la economía y sociedad, sin embargo, el acceso, uso y apropiación de los beneficios de la TD no están equitativamente balanceados entre hombres y mujeres¹⁰. En Uruguay el 35% de las MIPYME son lideradas por mujeres, de las cuales un 90% son microempresas (MIEM, 2017). En línea con la evidencia internacional, en el país se observan diferencias en las MIPYME dirigidas por hombres y mujeres en cuanto a tenencia de computadores (79% frente a 62%), uso de internet (85% frente a 77%) y acceso a crédito (77% frente a 64%)¹¹ (MIEM, 2017). Las razones detrás de esta brecha digital incluyen obstáculos en el acceso, asequibilidad económica, educación, así como algunos sesgos y patrones socio culturales¹². Según datos de Inmujeres (2021), la carga de trabajo no remunerado para las mujeres es del 37,5%, mientras que para los varones es un 19,5%, lo que se ha visto agravado en la pandemia.
- 1.6 Por otro lado, a pesar de las fortalezas del sector TIC uruguayo¹³, la información asimétrica y los altos costos de transacción por la fragmentación y debilidad de la demanda resultan en una oferta limitada de servicios digitales y de apoyo a la TD de MIPYME, sobre todo al interior del país. Actualmente, solo el 12% de la

⁶ La inversión en infraestructura de conectividad, la regulación digital y la competencia no serán atendidos por esta operación.

⁷ En una encuesta a MIPYME uruguayas realizada durante la preparación del programa, más del 80% de las empresas manifestaron que los mayores obstáculos para su TD serían las restricciones de presupuesto, la falta de información acerca de tecnologías, proveedores y acceso a talento.

⁸ Comparación de encuestas de innovación nacionales. BID, 2020.

⁹ Por TD se entiende el uso de la tecnología para mejorar radicalmente el desempeño o alcance de una empresa, ya sea en áreas relacionadas con sus procesos internos, la relación con el cliente y/o nuevos modelos de negocio (basada en MIT *Center for Digital Transformation*, 2011).

¹⁰ *Bridging the digital gender divide: include, upskill, innovate*. OCDE, 2018.

¹¹ Estas brechas persisten si se controlan los resultados por tamaño y por sector de actividad. MIEM, 2017.

¹² El futuro de la tecnología. Inclusión femenina (Laboratoria. 2021).

¹³ En 2019 había 4.368 empresas con actividad en el sector TIC (INE, 2019), con una facturación equivalente al 2,7% del PIB en 2018 (CUTI, 2019). La exportación de servicios informáticos del país se ha cuadruplicado entre 2012 y 2019 (Banco Central de Uruguay, 2020) y son la tercera exportación más importante.

- facturación del sector TIC son ventas a MIPYME (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), 2021) comparado con una estimación del 28% a nivel global (*International Data Corporation*, 2020). Existen sectores con importante peso en la estructura productiva del país y dominados por MIPYME que tienen aún muy baja utilización de TIC (por ejemplo, comercio o turismo). En este contexto, la agregación de la demanda de MIPYME presenta una oportunidad para promover el desarrollo y adopción de soluciones digitales de interés colectivo, tanto a nivel sectorial como territorial¹⁴.
- 1.7 Asimismo, los Servicios de Apoyo a la Transformación Digital (SATD)¹⁵ son escasos, funcionan de manera desarticulada y tienen una débil presencia particularmente al interior del país. A diferencia de otros países de la región, Uruguay carece de una red organizada de servicios de desarrollo empresarial o de extensión tecnológica para MIPYME. De 10 centros de apoyo a MIPYME y tecnológicos consultados para la preparación del programa, tan solo 5 presentan actualmente servicios de apoyo a la elaboración de planes de TD¹⁶.
 - 1.8 Finalmente, la falta de articulación entre las necesidades de las empresas y la oferta de formación profesional contribuye a explicar la escasez de talento digital, uno de los principales obstáculos para el desarrollo del sector TIC¹⁷ y la digitalización del resto de la economía. Actualmente, según la CUTI, los egresos anuales de programas de formación en TIC satisfacen solo el 35% de la demanda laboral y se calcula que el sector está con desempleo cero. En una encuesta reciente a MIPYME realizada para el diseño del programa, más del 50% de las empresas encuestadas identificó la necesidad de formación interna de su personal para su TD¹⁸. Si bien en la actualidad hay nuevos esfuerzos de formación de talento digital en el país¹⁹, este personal no está siendo absorbido por las MIPYME y no existen opciones de formación adecuadas a las necesidades de este segmento empresarial en temas como gestión tecnológica.
 - 1.9 A nivel de políticas, la [Agenda Uruguay Digital 2025](#) incluye, como parte de sus ejes estratégicos, la formación de habilidades digitales y la construcción de una economía digital competitiva, mientras que el [programa del gobierno actual](#) identifica el impulso digital a las MIPYME como área de acción prioritaria. Instituciones como la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC), el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) que cuenta con una oferta de formación digital para fortalecimiento de competencias laborales, la ANII a través de sus programas para la innovación y la ANDE, son agentes clave para implementar estos ejes estratégicos y trabajan de manera articulada coordinando el apoyo a la TD.

¹⁴ Según la Encuesta MIPYME 2017 solo el 25% de las MIPYME ha desarrollado experiencias asociativas con otras empresas y solo el 6% ha sido para adquirir tecnología. Las mesas del sector agro, ciberseguridad o factura electrónica lideradas por CUTI o el *Open Digital Lab* del MIEM, son ejemplos de recientes esfuerzos de coordinación en este sentido.

¹⁵ Los SATD incluyen servicios de búsqueda, selección, desarrollo e implantación de soluciones digitales, desarrollo de planes estratégicos de TD y formación de habilidades digitales.

¹⁶ [Primer informe de consultoría](#). Oferta de servicios de apoyo a la TD.

¹⁷ Crespi, G, et al. *Cómo Repensar el Desarrollo Productivo*. BID. 2014. Pág. 181.

¹⁸ [Informe de consultoría](#). Oferta y demanda de Talento Digital de las MIPYME en Uruguay.

¹⁹ Los egresos de especialistas con formación en TI aumentaron en 662 con respecto a los 1297 egresados de 2018. Informe de relevamiento de egresos de formación en TI, 2019. CUTI. Documento interno.

- 1.10 La ANDE es una agencia pública no estatal dependiente del MEF que tiene como finalidad contribuir al desarrollo económico productivo del país y ser el brazo ejecutor de las políticas de apoyo a MIPYME y emprendedores del Uruguay. Inició operaciones en 2015²⁰ con foco en desarrollo empresarial, emprendimiento, acceso a financiamiento y desarrollo territorial. En el contexto de la pandemia, ANDE priorizó una serie de intervenciones enfocadas en la digitalización de las MIPYME, las cuales ahora busca reforzar. El análisis de capacidad institucional realizado a ANDE durante la preparación detectó áreas clave de refuerzo en materia tecnológica²¹, fiduciaria, de monitoreo y evaluación e inteligencia competitiva, así como apoyo para ampliar la cobertura operativa a todo el territorio nacional, temas que se abordarán a través de las medidas precisadas en los ¶2.4 - ¶2.5 y ¶3.2 y de una Cooperación Técnica (CT) en preparación (¶1.16).
- 1.11 El Gobierno de Uruguay, a través de la ANDE ha solicitado apoyo al Banco para desarrollar un programa que contribuya a mejorar el desempeño de las empresas de menor tamaño a través de la adopción de tecnologías digitales²² y nuevos modelos de negocio. La evidencia internacional demuestra que estas tecnologías permiten mejorar el desempeño empresarial en términos de ventas, empleos y productividad y que son claves para impulsar la innovación²³. El comercio electrónico abre nuevos canales de venta; la analítica de datos permite pronosticar y anticiparse a las necesidades de los clientes; la automatización de procesos de gestión aumenta la eficiencia empresarial, mientras que el uso intensivo de datos acelera y abarata los procesos de innovación. Estos impactos son aún mayores cuando las empresas apuestan por procesos de TD en los cuales la tecnología viene acompañada de cambios en capacidades gerenciales, procesos y organización interna, en la relación con clientes y proveedores o en el despliegue de nuevos modelos de negocio²⁴.
- 1.12 **Experiencia del Banco en el país.** El Banco ha contribuido en las últimas décadas a sentar las bases para la TD en Uruguay apoyando temas como el desarrollo del gobierno digital, la salud digital, la ciberseguridad o el cierre de las brechas digitales en el sistema de educación pública. A nivel empresarial, el Banco y el BIDLab han realizado un extenso trabajo de varias décadas de apoyo

²⁰ La Ley No. 18602 de 21 de septiembre de 2009 crea a la ANDE y fue reglamentada por el Decreto No. 94/012 de 27 de marzo de 2012.

²¹ [Análisis de madurez digital de ANDE.](#)

²² La adopción tecnológica se refiere al proceso de decisión, adquisición y uso de tecnologías (B. Hall, 2003). En este caso la adopción de tecnologías digitales incluye los dispositivos, sistemas, redes y aplicaciones que permiten generar, transmitir, procesar o transmitir información en formato digital.

²³ La literatura internacional indica que la adopción de tecnologías digitales es una fuente de aumento de productividad, mejora en la eficiencia y crecimiento en las empresas (Vu et al., 2020; Goldfarb y Tucker, 2019; Atkinson, 2018; Banai, Lang y Nagy, 2017; Grazzi y Jung, 2016; Cardona et al 2013, entre otros). Estos resultados se mantienen para empresas de menor tamaño y en sectores de servicios tradicionalmente de baja productividad dominados por MIPYME (Hallward-Driemeier et al., 2020, OECD, 2021 citando a Costa et al., 2020, Bailin Rivaes et al., 2019). Para el caso específico de Uruguay, se ha demostrado un impacto positivo de la inversión en TIC sobre la innovación y productividad, impacto que es mayor en el sector servicios que en el manufacturero (Aboal y Tacsir, 2017). Este resultado es especialmente relevante dado que el 85% de las MIPYME uruguayas son del sector servicios.

²⁴ Brynjolfsson y Hitt (2003) sostienen que la contribución al crecimiento a largo plazo de la digitalización es un aporte combinado de inversión en tecnología con inversiones organizativas complementarias, como el desarrollo de nuevos procesos comerciales o la invención de nuevas formas de interactuar con clientes y proveedores. Numerosas publicaciones encuentran que estas prácticas de gestión, combinadas con inversión en (o adopción de) TIC generan mayores impactos en productividad (Bloom et al., 2012; Aral et al., 2012, Crespi et al., 2007).

a la ANII en programas para la innovación, el emprendimiento y la formación de talento avanzado en los cuales se han financiado proyectos de investigación, desarrollo e innovación, y startups, incluyendo al sector TIC entre otros²⁵.

- 1.13 **Complementariedad con otras operaciones del Banco.** Construyendo sobre el marco habilitante para la TD generado por estas intervenciones previas, el programa complementa las siguientes operaciones de préstamo actualmente en ejecución: Programa de Innovación y Emprendimiento Empresarial I (US\$25 millones) y II (US\$30 millones) (4329/OC-UR; 4847/OC-UR); Programa Uruguay Global: Promoción de las Competencias Digitales para la Internacionalización (US\$8 millones) (4658/OC-UR), así como un programa de atracción de talento e inversión en preparación. En el primer caso, el programa atenderá a MIPYME que están en un estadio previo de madurez al de las empresas clientes de la ANII y se realizarán coordinaciones entre las agencias para asegurar una continuidad en el apoyo empresarial brindado. Con respecto a la segunda operación, el programa coordinará la posibilidad de aprovechar el nuevo talento generado a nivel de educación de posgrado en inteligencia artificial. Finalmente, el programa buscará aprovechar sinergias en las intervenciones con el ecosistema emprendedor y la formación de talento digital en el marco del programa de atracción de talento.
- 1.14 **Colaboración con el Grupo BID.** Esta operación además complementa y construye sobre la experiencia de varias décadas del BIDLab en el impulso al sector TIC y la adopción digital en el país a través de experiencias piloto. Concretamente, se están tomando en cuenta los aprendizajes de las siguientes operaciones del BIDLab: Laboratorio de Aprendizaje de Soluciones Digitales en Logística (US\$1,7 millones) (ATN/ME-17065-UR); *Vouchers* de Innovación de Industrias Creativas (US\$999.980) (ATN/ME-15756-UR); y Jóvenes a Programar (US\$1 millón) (ATN/ME-16123-UR), todas actualmente bajo ejecución y con lecciones aprendidas²⁶ (§1.15).
- 1.15 **Lecciones aprendidas.** El diseño incorpora lecciones de los programas recientes de innovación y TD del Banco y del BIDLab en Uruguay, y otros países de la región como Perú y Argentina²⁷ a nivel de préstamo, así como en 16 países de la región con proyectos de BIDLab. Destacan: (i) la importancia de la sensibilización y acceso a información digital como complemento de las intervenciones de Aportes No Reembolsables (ANR) apoyado por el Componente 1 (§1.21); (ii) incorporar el diagnóstico previo y el acompañamiento a las empresas para mejorar la calidad de los proyectos financiados por ANR, en este caso con la figura de facilitadores digitales apoyados por el Componente 2 (§1.24); (iii) diseñar ANR con exigencia de cofinanciamiento pero de sencilla ejecución para los beneficiarios (§1.25); y (iv) fortalecer el ecosistema para promover una oferta articulada de servicios de

²⁵ Los programas más recientes son 3315/OC-UR Programa de Innovación para el Desarrollo Productivo, 4329/OC-UR Proyecto de Innovación y Emprendimiento Empresarial; y 4847/OC-UR Programa de Innovación y Emprendimiento II. Se cuenta con evaluaciones de impacto de los instrumentos de apoyo a la innovación empresarial para los años 2014, 2017 y 2020.

²⁶ El BIDLab está elaborando un producto de conocimiento que sistematiza los aprendizajes en esta materia, cuyas conclusiones preliminares están en [EEO#6](#).

²⁷ Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional (3700/OC-PE) y el Programa de Apoyo a la Competitividad de las MIPYMES (2923/OC-AR), ambos con componentes de adopción digital para PYME; así como los proyectos del Cluster TIC de BID Lab entre 2001 y 2010 (Ca Zorzi, 2011). Ver [PME](#).

apoyo a empresas que contribuya a mejorar la calidad de los proyectos de TD financiados, como se recoge en el Componente 2 (¶1.26).

- 1.16 **Adicionalidad del Banco.** El Banco y el BIDLab están aportando experiencia y conocimiento en el desarrollo de este programa, que será el primero en el país con un enfoque integral de apoyo a la TD de MIPYME. Asimismo, el Banco apoyará el inicio de la ejecución del programa con una CT no reembolsable, actualmente en preparación, por un monto de US\$100.000, la cual apoyará el desarrollo de una estrategia de sensibilización de MIPYME sobre TD, el entrenamiento de facilitadores digitales, la identificación de *kits* digitales para MIPYME y la formación de capacidades de la ANDE en temas digitales y apoyo a MIPYME.
- 1.17 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) (AB-3190-2) y se alinea estratégicamente con el desafío de desarrollo de Productividad e Innovación, al promover un mejor desempeño económico de las MIPYME uruguayas a partir de la adopción de tecnologías digitales. El programa también se alinea con los temas transversales de: (i) Capacidad Institucional y Estado de Derecho, al promover el fortalecimiento institucional de la ANDE en materia de digital, así como en sus capacidades de ejecución y monitoreo y evaluación de programas; y (ii) Equidad de Género, al impulsar el apoyo a empresas con perspectiva de género. El préstamo también es consistente con una de las líneas de acción estratégica en la Actualización del Plan de Acción de Género para Operaciones 2020-2021 (GN-2531-19) al fortalecer las capacidades digitales y de gestión de las PYMES lideradas por mujeres y apoyando a las emprendedoras innovadoras (¶1.18). Adicionalmente, el programa contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (CRF) (GN-2727-12) mediante: (i) MIPYME financiadas; (ii) empresas que reciben asistencia técnica; (iii) mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico; (iv) países con marcos reforzados de políticas de igualdad de género y diversidad; e (v) instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas. La operación también es consistente con el Marco Sectorial de Innovación, Ciencia y Tecnología (GN-2791-8) en cuanto a la importancia de la economía digital y la necesidad de promover la TD empresarial y el talento digital; así como con el Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-8), en la dimensión de promover la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres; y se alinea con el ámbito de mejoramiento de la innovación y la productividad de la Estrategia Sectorial de Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2) al incrementar la productividad y el crecimiento de las MIPYMES. La operación se alinea con la Estrategia de País del Grupo BID con Uruguay (2016-2020)²⁸ (GN-2836) en el eje prioritario de Productividad y Competitividad, por medio del área prioritaria de fomento a la innovación y los objetivos estratégicos asociados de: (i) promover la innovación empresarial; y (ii) mejorar la coordinación de las políticas de ciencia, tecnología e innovación. Finalmente, esta operación se encuentra incluida en el Informe sobre el Programa de Operaciones 2021 (GN-3034).
- 1.18 **Equidad de género.** El programa contribuirá al cierre de brechas de género (¶1.5) a través de: (i) la implementación una estrategia de comunicación que logre atraer

²⁸ Esta estrategia sigue aplicable para las operaciones en Uruguay hasta la aprobación de una nueva en 2021.

a las mujeres líderes de MIPYME al programa (Componente 1); (ii) la implementación de procesos que permitan que las convocatorias y el acompañamiento del programa se llevan a cabo con perspectiva de género (Componentes 1 y 2); (iii) la ejecución de al menos una prueba piloto orientada a reducir la brechas de adopción digital en las empresas MIPYME lideradas por mujeres (Componente 1); y (iv) el fortalecimiento de las capacidades de ANDE en la implementación de un enfoque transversal de género y diversidad²⁹ en el programa a través de consultorías para optimizar procesos y ajustar la oferta de instrumentos a las necesidades de mujeres empresarias (Componente 3) ([EEO#4](#)).

- 1.19 **Innovación tecnológica.** El programa contribuirá a la adopción e innovación tecnológica de las MIPYME a través de los Componentes 1 y 2, dando respuesta a la problemática planteada en los ¶1.3-¶1.8, destacando la adopción de nuevos modelos de negocios y herramientas digitales, el desarrollo de soluciones digitales y plataformas habilitantes para la adopción de tecnologías, así como el apoyo a la oferta de servicios para la TD.

B. Objetivos, componentes y costo

- 1.20 **Objetivo.** El objetivo general del programa es aumentar el crecimiento económico y la eficiencia de las MIPYME uruguayas a partir de la adopción de tecnologías digitales. Los objetivos específicos son: (i) aumentar el conocimiento³⁰ y el uso de soluciones digitales por las MIPYME; e (ii) incrementar la oferta de productos y servicios digitales para la MIPYME y fortalecer las capacidades de facilitación para la TD de las MIPYME.
- 1.21 **Componente 1. Inclusión y Desarrollo Digital (US\$10.121.200).** El componente incluirá actividades de fomento a la demanda de TD de MIPYME a través de la mejora del acceso a información y servicios para la TD, así como el acceso a asistencia técnica y financiación para la implementación de proyectos de TD. Se financiará: (i) la implementación de actividades de comunicación de la estrategia de inclusión digital de MIPYME; (ii) la implementación de dos pilotos que permitan experimentar con distintos enfoques para promover la adopción de tecnologías y el desarrollo de nuevos modelos de negocio digitales, uno de ellos orientado a la TD de empresas lideradas por mujeres; (iii) el desarrollo de herramientas de información y contenidos que faciliten la orientación de las MIPYME a lo largo de rutas de TD, tales como una medición virtual de madurez digital empresarial, el desarrollo de hojas de ruta digitales sectoriales, entre otros. Los niveles de capacidades requeridos para las empresas beneficiarias del programa se definirán en base a las categorías de madurez digital de la herramienta de diagnóstico Chequeo Digital, la cual será aplicada a todas las empresas que

²⁹ Durante la ejecución del programa, se espera ampliar el enfoque de inclusión a más colectivos excluidos.

³⁰ Por conocimiento se entiende la información y conocimientos generales sobre TD que tienen las empresas.

postulen a los instrumentos³¹; y (iv) consultorías para el desarrollo y operación de una plataforma de información que facilite el acceso a información sobre TD, así como a servicios digitales y de apoyo a la TD.

- 1.22 Además, se otorgarán ANR para financiar proyectos de apoyo al desarrollo e implementación de proyectos de TD con intervenciones diferenciadas en función de la madurez digital de las MIPYME: (v) para las empresas con capacidades digitales iniciales, se ofrecerán servicios de formación y asesoría para la selección y uso de paquetes de servicios digitales estandarizados (*kits* digitales); (vi) para las empresas con capacidades digitales intermedias, se ofrecerán ANR grupales (ProDigital) de hasta US\$30.000 con un cofinanciamiento del 80% del proyecto a grupos de un mínimo de 10 empresas con foco en fortalecimiento de capacidades, el desarrollo de planes de TD e implementación inicial de los planes. Los proyectos se asignarán a través de convocatorias concursables y serán gestionados por instituciones intermediarias especializadas en TD previamente acreditadas por el programa. Se espera apoyar aproximadamente a 400 MIPYME; y (vii) para las empresas con capacidades digitales más avanzadas se financiarán ANR individuales (*vouchers*) de hasta US\$20.000 por empresa con un máximo de cofinanciación del 60% del proyecto. Con los *vouchers* se financiará asistencia técnica para desarrollo de planes de TD, actualización de procesos, desarrollo de nuevos modelos de negocios, capacitación de personal en tecnologías específicas vinculadas al proyecto, inversiones en herramientas, *software*, insumos y/o equipos necesarios para el proyecto, entre otros. En el desarrollo del plan de TD y durante su ejecución, las empresas podrán ser acompañadas por facilitadores o *coaches* digitales previamente acreditados y entrenados por el programa. El acceso al instrumento se hará por ventanilla abierta con cortes periódicos. Se espera alcanzar a aproximadamente 300 MIPYME. Los detalles sobre la ejecución se encuentran en el Reglamento Operativo del Programa ([ROP](#)).
- 1.23 Finalmente, se financiará al menos un piloto para probar intervenciones que faciliten el acceso a crédito de las MIPYME para su TD, en temas tales como: información crediticia, fortalecimiento de capacidades de instituciones financieras en la evaluación de proyectos de TD, la falta de garantías o modelos de negocio adecuados, entre otras. Se ha contratado una consultoría que realizará un diagnóstico, analizando la oferta de instrumentos financieros adecuados e identificando las áreas en las que se podrá enfocar el piloto. El programa financiará el diseño, implementación y evaluación de este piloto, a partir del cual ANDE podrá liderar el escalamiento posterior de las intervenciones exitosas. El detalle se incluirá en el [ROP](#).
- 1.24 **Componente 2. Servicios para la Transformación Digital (US\$2.790.000).** En este componente se financiarán actividades relacionadas con el fortalecimiento y la articulación de la oferta de servicios para la TD empresarial

³¹ Chequeo Digital es una herramienta de medición de madurez digital desarrollada por el Banco con la CT ATN/OC-16807-RG Promoviendo la Disrupción Digital en América Latina y el Caribe, que se está adaptando a las necesidades del programa. Los niveles de madurez digital según Chequeo Digital van desde el más básico: una empresa con un modelo de negocios analógico o dando los primeros pasos en la digitalización de su negocio; niveles intermedios: la empresa inició el proceso de digitalización del negocio o cuenta con un modelo de negocios en transición hacia un modelo basado en tecnologías digitales; y niveles avanzados: empresas que cuentan con un modelo de negocios parcial o totalmente basado en tecnologías digitales.

- relacionados con SATD, el desarrollo de soluciones digitales y la formación de talento digital. Se apoyará: (i) la generación y fortalecimiento de la Red de SATD y la formación de facilitadores digitales. El programa se encargará de mantener un registro actualizado de facilitadores e instituciones intermediarias especializadas en apoyo a la TD, los cuales deberán cumplir con un mínimo de capacidades para prestar servicios.
- 1.25 También se financiarán ANR para fomentar el desarrollo de soluciones dirigidas a facilitar la TD de las MIPYME a través de: (ii) proyectos de emprendedores y empresas TIC establecidas que busquen generar soluciones digitales o plataformas habilitantes para el uso y adopción digital de MIPYME. Se financiarán 14 proyectos de hasta US\$50.000 con una cofinanciación de hasta el 80% del proyecto. La asignación de proyectos se hará por concurso y se aplicarán criterios de selección como la pertinencia de la solución, la viabilidad del modelo de negocios o el potencial de adopción por MIPYME. También, se financiarán consultorías y actividades de sensibilización y formación para orientar las convocatorias por desafíos; (iii) proyectos de interés colectivo³², presentados por organizaciones que busquen el desarrollo y adopción de soluciones que contribuyan a la TD de sectores o colectivos de MIPYME. Se financiarán 9 proyectos que beneficiarán a aproximadamente 270 empresas con un monto máximo de U\$100.000 por proyecto y hasta 80% de cofinanciación. Se seleccionarán proyectos bajo mecanismos concursables, en base a criterios como relevancia del problema u oportunidad a atender, impacto esperado en las empresas beneficiarias y en su entorno o sostenibilidad técnica y financiera del proyecto. Además, se financiará asistencia técnica para apoyar a las empresas de sectores o territorios más rezagados en el desarrollo de propuestas y para asesorar a las entidades postulantes en el diseño de aspectos claves del desarrollo de soluciones digitales (por ejemplo, el modelo de operación y soporte, método óptimo de compra, esquema de sostenibilidad o estrategia de adopción). Los detalles adicionales se encuentran en el [ROP](#).
- 1.26 Finalmente, (iv) se apoyará el fortalecimiento del talento digital para MIPYME, a través de becas. Estas becas operarán en el marco de alianzas con instituciones públicas y privadas proveedoras de formación que el programa establecerá. Cubrirán un porcentaje principal del costo de la formación y la porción restante provendrá de un aporte de la empresa beneficiada. Como actividades complementarias a las becas, se financiarán consultorías para el diseño de rutas de formación de MIPYME con diversos niveles de madurez digital, así como el desarrollo e implementación de cursos en aquellas áreas en las que no se detecta oferta preexistente de formación, desde nivel intermedio hasta nivel avanzado. La identificación y diseño de los cursos, así como la entrega de becas se realizará de forma articulada con el INEFOP, en el marco de la colaboración ya existente entre ambas instituciones y según lo previsto en el [ROP](#).
- 1.27 **Componente 3. Fortalecimiento Institucional de ANDE (US\$1.138.600).** El objetivo de esta intervención es fortalecer y ampliar las capacidades de la ANDE para la efectiva implementación del programa. Se financiarán actividades

³² Como antecedente, el Programa de Bienes Públicos para la Competitividad de ANDE de 2017 detectó necesidades de colectivos de MIPYME para los que no existían soluciones digitales y financió su desarrollo: un sistema de conteo automático de ovejas mejorar el control de predadores y abigeato vía celular o un sistema inteligente de recomendación de riego para aumentar la productividad de cereales, oleaginosos y pasturas.

vinculadas con: (i) la adecuación e integración de los sistemas de información en lo que se refiere a aspectos de automatización, colección de data en tiempo real y seguridad, así como mediante actividades de formación del personal clave; (ii) el refuerzo técnico en materia de: (a) monitoreo y evaluación, a través de la contratación de un analista de operaciones que apoye las actividades de monitoreo y evaluación del programa, la contratación de encuestas a MIPYME (beneficiarias y controles), así como una consultoría que realice un mapeo de los procesos de gestión de la información y el conocimiento de ANDE e identifique oportunidades de mejora para el uso estratégico de datos para la toma de decisiones; y (b) procesos de comunicación y llegada a todo el territorio nacional, a través de un estudio de mapeo de aliados estratégicos en el territorio y el diseño e implementación de una estrategia de comunicación y difusión del programa inclusiva; (iii) la creación de capacidades de inteligencia competitiva de ANDE a través del financiamiento de encuestas y estudios estratégicos dirigidos a mejorar la cobertura y representatividad de las estadísticas nacionales y en general la información sobre las MIPYME uruguayas; y (iv) acciones de implementación de la estrategia de TD para MIPYME lideradas por mujeres, la cual será aplicada de manera transversal a todo el programa.

- 1.28 **Administración, monitoreo y evaluación del programa (US\$950.200).** Se financiarán las auditorías y evaluaciones técnicas requeridas durante el desarrollo de todo el proyecto, así como los costos del Coordinador del Programa (CP), dos especialistas técnicos en temas digitales, un especialista de adquisiciones y un especialista financiero. Los perfiles del equipo técnico se detallan en el [ROP](#).

C. Indicadores claves de resultados

- 1.29 La consecución del objetivo general de desarrollo se evaluará utilizando tres indicadores: (i) tasa de sobrevivencia anual; (ii) ingresos por ventas de bienes y servicios anuales; y (iii) costos de venta anuales en relación a los ingresos por ventas anuales. Para efectos de la medición de resultados asociados al primer objetivo específico de desarrollo se utilizarán dos indicadores: (i) número de empresas que ingresan a la plataforma de información y realizan el Chequeo Digital; y (ii) puntaje de indicador de uso de tecnologías digitales. Para efectos de la medición de resultados asociados al segundo objetivo específico de desarrollo se utilizarán dos indicadores: (i) nuevos productos digitales para MIPYME ofrecidos por parte de los beneficiarios; y (ii) puntaje promedio de evaluación de facilitadores (ver Anexo II y [PME](#)).
- 1.30 **Beneficiarios.** Los beneficiarios finales del programa pueden dividirse en dos grandes grupos: (i) las MIPYME uruguayas demandantes de productos y servicios para la TD; y (ii) los prestadores de SATD y oferentes de soluciones digitales. Dentro del primer grupo, existen 11.000 MIPYME que podrían ser beneficiarios potenciales del programa. En el marco del Componente 1, se proyecta tratar a 2.000 empresas en fase de inclusión digital con *kits* digitales, 400 empresas de madurez digital intermedia con el instrumento grupal, y 300 empresas de madurez digital más avanzada con el programa de *vouchers*³³. Dada la perspectiva de género del programa, se espera que se asegure una participación de empresas

³³ El análisis de población objetivo y demanda del programa se puede consultar en [EEO#5](#).

lideradas por mujeres en los distintos instrumentos. Dentro del segundo grupo, y en el marco del Componente 2, se estima que el programa beneficiará al menos 23 empresas o emprendimientos oferentes de productos y servicios digitales y a 100 prestadores de SATD para MIPYME. Adicionalmente, la ANDE se verá beneficiada a través del fortalecimiento de sus capacidades institucionales en materia digital y ejecución, monitoreo y evaluación de programas.

- 1.31 **Análisis económico.** Se realizó una [evaluación costo-beneficio](#) con un horizonte temporal de 6 años. Esta evaluación muestra que el programa tiene una Tasa Interna de Retorno de 23,3%, mayor a la tasa de descuento utilizada por el Banco del 12% anual. Consistente con el planteamiento de objetivos y de indicadores de resultados e impactos del programa, la monetización de los principales beneficios viene de tres fuentes: (i) el incremento en la tasa de sobrevivencia de las MIPYME participantes de las distintas líneas del programa; (ii) el incremento de los ingresos por ventas debido a la TD inducida por el programa entre las firmas tratadas; y (iii) las mejoras en la eficiencia (reducción de costos) debido a la TD inducida por el programa entre las firmas tratadas. Estos cálculos corresponden a un escenario conservador. Los resultados son robustos a un análisis de sensibilidad para los principales parámetros del programa.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 El presente programa será financiado mediante un préstamo de inversión específico de US\$15 millones con recursos provenientes del Capital Ordinario bajo la Facilidad de Financiamiento Flexible.
- 2.2 El plazo de desembolsos de la operación se estima que será de 48 meses, tomando en cuenta la capacidad de ejecución de ANDE, la experiencia previa tanto de ANDE como del Banco en la ejecución de ANR de corta duración (entre 6 y 18 meses), así como las actividades de preparación y arranque previstas, las cuales facilitarían un lanzamiento temprano de los instrumentos ([EEO#8](#)).

Cuadro 1. Costos estimados del programa (US\$)³⁴

Componentes	BID	%
Componente 1. Inclusión y Desarrollo Digital	10.121.200	67,48
Estrategia de inclusión, pilotos, plataforma y contenidos	845.000	5,63
ANR para la TD	8.100.000	54,00
Piloto de financiamiento	1.176.200	7,85
Componente 2. Servicios para la Transformación Digital	2.790.000	18,60
Fortalecimiento de la red de servicios y facilitadores	155.000	1,03
ANR para emprendimientos y empresas TIC	755.000	5,03
ANR colectivos para la TD	1.000.000	6,67
Talento Digital	880.000	5,87
Componente 3. Fortalecimiento Institucional de ANDE	1.138.600	7,59
TD de ANDE	600.000	4,00
Fortalecimiento técnico, género e inteligencia competitiva	538.600	3,59
Administración, monitoreo y evaluación del programa	950.200	6,33
Total	15.000.000	100

Cuadro 2. Cronograma de ejecución financiera (US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
BID	2.820.962	4.515.367	5.028.867	2.634.804	15.000.000
%	19	30	34	17	100

B. Riesgos ambientales y sociales

- 2.3 De conformidad con los lineamientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), la operación fue clasificada como Categoría “C”. No se esperan impactos medioambientales o sociales negativos.

C. Riesgos fiduciarios

- 2.4 La evaluación de la capacidad institucional ha identificado fortalezas y aspectos que constituyen oportunidades de mejora. Como resultado de dicho análisis se establece que el nivel de riesgo fiduciario del programa es medio-alto (ver Anexo III). Se identificaron los siguientes riesgos: (i) recursos humanos (medio-alto), si no se designan los perfiles del equipo de la ANDE y se cuenta con personal con conocimiento fiduciario en ejecución de proyectos y normas BID, se podría generar atrasos en la ejecución del programa. Este se mitigará con la designación del personal clave de la ANDE como condición previa al primer desembolso, se incluirá en el ROP los perfiles y responsabilidades de los puestos fiduciarios, se fortalecerá el equipo ANDE con la contratación de personal técnico con experiencia fiduciaria y apoyo del Banco con conocimiento fiduciario en ejecución de proyectos; y (ii) entorno económico-financiero (medio-alto), si no se cuenta con la disponibilidad presupuestaria anual para la ejecución, se verá afectado el

³⁴ Los costos estimados son indicativos.

cumplimiento de los objetivos del programa, mitigándose con la firma de un convenio subsidiario de ejecución entre la ANDE y el MEF con la definición del procedimiento para la transferencia de recursos, el cual será condición previa al primer desembolso.

D. Otros riesgos y temas claves

- 2.5 Se identificaron otros riesgos: (i) recursos humanos (medio-alto), si no se cuenta con un coordinador con experiencia previa en dirección de proyectos, podría generarse un atraso en la ejecución; se mitigará con la contratación del coordinador del programa, lo cual constituye una condición previa al primer desembolso del programa; y (ii) entorno social (grupos de interés) (medio-alto), si no se logra una adecuada comunicación sobre el programa y sus beneficios, podría surgir resistencia de gremios y agrupaciones de trabajadores, lo cual afectaría la ejecución del programa, mitigándose con la implementación de actividades de difusión/sensibilización y un plan de comunicación que contemple a estos actores relevantes bajo el Componente 3.
- 2.6 **Sostenibilidad.** La ANDE ha accedido a flujos de recursos desde su creación que le permitieron sostener la ejecución exitosa de sus programas. En este sentido, se espera que el programa sea sostenible y escalado a través de la propia actividad de ANDE que planea replicar y escalar en el futuro las actividades financiadas. El consenso de estas políticas en el país, como reflejan las prioridades de la Agenda Uruguay Digital 2025 (¶1.9) y su alineación con la estrategia de ANDE, hacen prever que contarán con presupuesto suficiente aun después de terminado el programa. Asimismo, para asegurar la sostenibilidad de los proyectos de TD de las empresas apoyadas, se incluye el criterio de sostenibilidad en los criterios de selección de los ANR que se desarrollan en el [ROP](#).

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 El Prestatario será la República Oriental del Uruguay y el OE del proyecto será la ANDE. El OE ejecutará el programa teniendo a su cargo la coordinación general y técnica de todas las actividades relacionadas. Tendrá las siguientes funciones y responsabilidades: (i) coordinar los procedimientos financieros y administrativos relacionados con el programa; (ii) coordinar, consolidar, preparar y presentar al Banco toda la información y documentación de la gestión integral del programa requerida, de acuerdo al cronograma, formatos y requerimientos solicitados por el Banco; (iii) velar por la articulación, coherencia y cumplimiento de lo planificado en las herramientas de gestión del programa, a fin de contribuir con el cumplimiento de los resultados esperados, considerando las restricciones de alcance, costos, tiempo, riesgos y calidad, así como la satisfacción de los involucrados en el programa; (iv) solicitar, gestionar y dar seguimiento a los desembolsos del Banco y coordinar con el MEF la disponibilidad presupuestaria para la ejecución del programa y el pago a proveedores; (v) en base a la información suministrada por las áreas sustantivas, documentar las modificaciones en la Matriz de Resultados, los procedimientos utilizados para

medir los indicadores de resultados establecidos en la Matriz de Resultados y las revisiones de metas, con miras a facilitar las evaluaciones de medio término y de cierre del programa; (vi) coordinar y/o contratar las auditorías externas anuales y concurrentes a lo establecido en el Contrato de Préstamo; y (vii) dar seguimiento y cumplimiento a las cláusulas establecidas en el Contrato de Préstamo. La ejecución del programa se regirá por las disposiciones establecidas en el contrato de préstamo y en el [ROP](#).

- 3.2 **Capacidad institucional de la ANDE.** Si bien a nivel general la ANDE demuestra tener la experiencia y capacidad institucional para llevar adelante el programa, ha tenido hasta ahora experiencia limitada en la ejecución de proyectos de inversión de organismos multilaterales, habiendo ejecutado un programa de financiamiento de emergencia para MIPYME como respuesta a la pandemia con recursos de FONPLATA y, en calidad de subejecutor, los fondos concursables de programas del Banco vinculados a turismo³⁵. Como resultado del análisis de capacidad institucional, se evidencia la idoneidad de la ANDE para asumir el rol de OE del programa, siempre y cuando se cuente con un equipo de proyecto reforzado, así como con procedimientos formalizados para los flujos de desembolsos (Ver Anexo III). Estas medidas son parte de las acciones de mitigación de riesgos fiduciarios y otros riesgos, descritas en los ¶2.4 y ¶2.5 y se complementan con las actividades de formación de capacidades de la ANDE bajo la CT en preparación (¶1.16).
- 3.3 Para la implementación del programa, se contratará un CP, dos especialistas técnicos en temas digitales a tiempo completo, un especialista financiero a tiempo parcial y un especialista de adquisiciones a tiempo parcial. Asimismo, se reforzará el área de monitoreo y evaluación de la ANDE con un especialista dedicado a tiempo completo al programa. El CP será responsable de la coordinación, planificación, dirección y control de las actividades administrativas y financieras del programa, así como de los resultados, objetivos y utilización de los recursos asignados. Para ello, se apoyará en las gerencias técnicas de Emprendimientos, Desarrollo Empresarial, Desarrollo Territorial y Acceso al Financiamiento, así como en las gerencias de Administración y Finanzas, Legal, Comunicación, Planificación y Diseño, Monitoreo y Evaluación y Tecnología de la Información de la ANDE. Los dos especialistas técnicos reportarán a las gerencias de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial y coordinarán con el CP la ejecución de las actividades del programa.
- 3.4 Además, el programa tendrá un Consejo Asesor Estratégico (CAE), compuesto por cinco miembros representantes de los sectores público, privado y académico del país vinculados con el ecosistema digital, con funciones tales como: (i) coordinar intervenciones con agentes clave del ecosistema digital para aumentar el alcance y la efectividad de las intervenciones; (ii) proporcionar guía y apoyo técnico en el despliegue de instrumentos; y (iii) entregar retroalimentación sobre los avances y desafíos que enfrente el programa. La periodicidad de las reuniones del CAE, sus funciones detalladas y los procedimientos para la selección, invitación y nombramiento de miembros se regularán en el [ROP](#).

³⁵ Emergencia por Enfermedad del Coronavirus - Alivio de los impactos de la Emergencia Sanitaria del COVID- 19 en Uruguay: Programa de asistencia financiera a micro y pequeñas empresas (URU-21/2020) de FONPLATA; Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos (3820/OC-UR) y Programa de Desarrollo de Destinos Turísticos Emergentes (4838/OC-UR).

- 3.5 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. Serán condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del préstamo: (i) la contratación del CP y de dos especialistas técnicos y la asignación del personal clave de la ANDE para la conformación del equipo del programa; (ii) la aprobación y entrada en vigencia del [ROP](#), en los términos acordados con el Banco; y (iii) la firma y entrada en vigencia del Convenio Subsidiario de Ejecución entre el MEF de la República Oriental del Uruguay y la ANDE, para la transferencia de los recursos del préstamo y la ejecución de las actividades del programa, en los términos acordados con el Banco.** La primera condición se considera esencial para asegurar al Banco que ANDE contará con un equipo adecuado para iniciar la ejecución del programa. La segunda condición es necesaria para garantizar la adecuada ejecución del programa, teniendo en cuenta que la experiencia del Banco en la región indica que la aprobación del ROP previamente al primer desembolso contribuye a la organización interna del OE para la implementación de la operación. La tercera condición se justifica en virtud de la importancia de formalizar el arreglo jurídico e institucional para la transferencia de los recursos del préstamo a la ANDE. Para ello se requiere la formalización de las atribuciones y obligaciones de ejecución de la ANDE en el marco del programa.
- 3.6 **Financiamiento retroactivo.** De acuerdo a la Política del Banco sobre Financiamiento Retroactivo y Adquisiciones Anticipadas (GN-2259-1/OP-507), el Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, gastos elegibles efectuados por el OE antes de la fecha de aprobación del préstamo derivados de bienes y consultorías hasta por la suma de US\$3.000.000 (equivalente al 20% del monto propuesto del préstamo), siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir del 10 de febrero de 2021, fecha de aprobación del Perfil de Proyecto, pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo por el Directorio Ejecutivo del Banco. ANDE prevé acciones vinculadas con el diseño de instrumentos de los Componentes 1 y 2, la adquisición de sistemas del Componente 3 y la contratación del equipo de proyecto.
- 3.7 **Acuerdos y requisitos fiduciarios.** Las adquisiciones financiadas con recursos del préstamo se harán de acuerdo con las Políticas de adquisiciones vigentes para la adquisición de obras y bienes (GN-2349-15), y la selección y reclutamiento de servicios de consultoría (GN-2350-15). Asimismo, se establece que todas las adquisiciones a realizar deben estar incluidas en el Plan de Adquisiciones ([PA](#)) aprobado por el Banco, al igual que los métodos y rangos en él establecidos. La gestión financiera del programa se regirá en la Guía OP-273-12.
- 3.8 **Desembolsos y auditoría.** La modalidad de desembolsos será la de anticipos de fondos basado en las necesidades reales de liquidez, sustentadas en una adecuada proyección financiera y de desembolsos. Preferentemente, estos anticipos se harán en forma semestral, una vez se haya hecho la rendición de cuentas de por lo menos el 80% del monto anticipado, y como documentación se requerirá la presentación de los formularios de justificación de gastos y la planilla de planificación financiera. El método de supervisión será ex post. El Prestatario a través del OE deberá presentar durante la ejecución del programa un informe

de auditoría financiera dentro de los siguientes 120 días posteriores al cierre del ejercicio fiscal. Asimismo, deberá presentar el último informe de auditoría del programa dentro de los 120 días posteriores a la fecha de último desembolso. Tanto los términos de referencia como el proceso de contratación deben seguir los lineamientos establecidos en el Guía OP-273-12. El costo de la auditoría será cubierto con recursos del financiamiento, esta auditoría deberá ser realizada por una firma de auditores o el Tribunal de Cuentas de la República, ambos elegibles para el Banco.

- 3.9 **Contrataciones directas.** Se anticipan tres contrataciones directas por un monto total de US\$190.000 que serán analizadas durante la ejecución del proyecto. Según lo indicado en el [PA](#), esas mismas contrataciones se enmarcan en lo previsto en la sección 3.11 (a) del GN-2350-15 que prevé explícitamente la posibilidad de recurrir a la modalidad de contratación directa en el caso de continuidad de servicios. Las contrataciones directas consisten en: (i) la implementación del observatorio de datos de MIPYME a través de la *web* de ANDE desarrollado por la firma Siniestro por un valor estimado de US\$10.000; (ii) la mejora de la plataforma Gespro (sistema de gestión de proyectos de ANDE) para adaptarla a las nuevas necesidades del programa, a través de los servicios de la firma *Softpoint*, por un valor estimado de US\$100.000; y (iii) la mejora de Odoos (sistema de gestión administrativa de la ANDE) con la implementación de nuevos módulos que consolidan los procesos administrativos y de gestión de ANDE, a través de los servicios de Opensur por un valor estimado de US\$80.000.

B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados

- 3.10 **Monitoreo.** El monitoreo de la operación se llevará a cabo acorde al PME. El OE reportará al Banco Informes Semestrales con el objeto de presentar los avances y cumplimientos de las metas físicas y financieras de productos en el Informe de Seguimiento del Progreso y en la ejecución del Plan Operativo Anual y del Plan de Adquisiciones. El Informe de Progreso correspondiente al segundo semestre del año calendario también incluirá el detalle de la replanificación de las metas físicas y financieras, de ser necesario, con base en la revisión anual del Plan de Ejecución Plurianual, el Plan Operativo Anual, y el avance real del proyecto. Las actividades de monitoreo también incluyen el seguimiento a los indicadores de resultado tanto en línea de base como de salida necesarias para la implementación de las evaluaciones previstas para el programa, tal y como se describe en el [PME](#).
- 3.11 **Evaluación.** Durante el transcurso del programa, el OE realizará una evaluación intermedia y una final del programa, según los lineamientos establecidos en el [PME](#). La evaluación final se enfocará en la atribución de los indicadores de resultados descritos en la Matriz de Resultados. Para ello incluirá tanto una evaluación causal no experimental por dobles diferencias y emparejamiento estadístico, una serie de análisis antes y después y un estudio de caso. Esta evaluación final estará coordinada con el trabajo de preparación del Informe de Terminación de Proyecto.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		UR-L1174
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Prioridades Estratégicas del Grupo BID e Indicadores del CRF		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Equidad de Género y Diversidad -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Nivel 2 del CRF: Contribuciones del Grupo BID a los Resultados de Desarrollo	-Micro / pequeñas / medianas empresas financiadas (#) -Empresas que reciben asistencia técnica (#) -Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#) -Países con marcos reforzados de políticas de igualdad de género y diversidad (#) -Instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas (#)	
2. Objetivos de desarrollo del país		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2836	(i) promover la innovación empresarial; y (ii) mejorar la coordinación de las políticas de ciencia, tecnología e innovación
Matriz de resultados del programa de país	GN-3034	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2021.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		9.0
3.1 Diagnóstico del Programa		2.0
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		3.5
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.5
4. Análisis económico ex ante		10.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		1.5
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		2.5
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
5. Evaluación y seguimiento		10.0
5.1 Mecanismos de Monitoreo		4.0
5.2 Plan de Evaluación		6.0
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio Alto
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Si	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Controles externos. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	Se ha apoyado la aplicación de la herramienta de Chequeo Digital desarrollada por el Banco para medir madurez digital de empresas (ATN/OC-16807-RG) y la CT en preparación Apoyo al Programa para la Transformación Digital Empresarial (UR-T1256) de apoyo operativo para el desarrollo y puesta en marcha del programa

Nota de valoración de la evaluabilidad: El "Programa de Transformación Digital de MIPYME (UR-L1174)" tiene como objetivo general aumentar el crecimiento económico y la eficiencia de las MIPYMES uruguayas a partir de la adopción de tecnologías digitales. Los objetivos específicos de esta operación son: (i) aumentar el conocimiento y uso de soluciones digitales por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES); y (ii) incrementar la oferta de productos y servicios digitales para las MIPYMES y fortalecer las capacidades de facilitación para la Transformación Digital (DT) de las MIPYMES.

El tema clave que el programa intentará abordar es la falta de adopción de tecnologías y soluciones digitales por parte de las MIPYMES uruguayas. Según el diagnóstico, las causas de la baja adopción se pueden encontrar tanto en el lado de la demanda como en el de la oferta. La falta de oferta de soluciones digitales a las MIPYMES, en particular en el interior del país, se debe a la fragmentación del mercado y las asimetrías de información. Por el lado de la demanda, la adopción es limitada debido a la falta de información y conocimiento entre las MIPYMES sobre los beneficios de la digitalización y a la falta de habilidades técnicas necesarias, así como por el acceso limitado al crédito que impide la adquisición de tecnologías digitales. El proyecto pretende abordar los problemas de demanda a través de la provisión de información, asistencia técnica y financiamiento a las empresas para la implementación de la transformación digital. El programa también fortalecerá la oferta de servicios de transformación digital para las empresas.

El análisis de costo-beneficio, que es consistente con la matriz de resultados y se basa en supuestos razonables, proyecta una tasa interna de retorno del 23% para el proyecto. La lógica vertical planteada en el POD es consistente con los indicadores de la matriz de resultados, que cumplen con los criterios SMART para la medición de los objetivos específicos y generales enumerados anteriormente, así como para monitorear los productos que se generarán durante el programa. Dada la escasez de evidencia relevante sobre la efectividad de este tipo de programa, el equipo propone evaluar los efectos del proyecto utilizando una metodología cuasi-experimental (emparejamiento), que es adecuada dado el tipo de intervención y la disponibilidad de datos.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo: Los objetivos específicos para esta operación son: (i) aumentar el conocimiento y el uso de soluciones digitales por las MIPYME; e (ii) incrementar la oferta de productos y servicios digitales para la MIPYME y fortalecer las capacidades de facilitación para la TD de las MIPYME. El logro de estos objetivos contribuirá al objetivo general de aumentar el crecimiento económico y la eficiencia de las MIPYME uruguayas a partir de la adopción de tecnologías digitales.

OBJETIVO GENERAL DE DESARROLLO

Indicadores	Unidad de medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Meta Año 4	Medio de verificación	Comentarios
Objetivo general de desarrollo: Aumentar el crecimiento económico y la eficiencia de las MIPYME uruguayas a partir de la adopción de tecnologías digitales.						
Tasa de sobrevivencia anual (promedio de MIPYME participantes en el programa expresado como % del promedio de MIPYME comparables no participantes)	%	100%	2019	103,6%	Directorio de Empresas y Establecimientos (INE) y registros administrativos ANDE	El indicador subyacente corresponde a las MIPYME beneficiarias de los instrumentos <i>Kit</i> Digital, Pro-Digital y <i>Vouchers</i> financiados a través del Componente 1 que continúan estando activas al final del período de medición en el Directorio de Empresas y Establecimientos de INE, como porcentaje de las MIPYME beneficiarias de dichos instrumentos, activas a inicios del período de medición. La línea de base del indicador subyacente es 84% y corresponde al período 2019 (MIPYMES observadas en 2019 vs MIPYMES observadas en 2018). La meta es consistente con la tasa de sobrevivencia de empresas del sector tecnologías de la información (divisiones 62 y 63 de la CIU Rev.4). La evaluación será causal por dobles diferencias y emparejamiento estadístico y por tanto la variación del indicador atribuible al programa se medirá por comparación al valor del indicador observado en no participantes comparables. Es así que el indicador a ser evaluado mide el promedio del indicador subyacente para los tratados como porcentaje del promedio para los no tratados comparables. Se utilizará la base de datos de la Planilla de Trabajo Unificada del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) para control de la comparabilidad de los grupos.

Indicadores	Unidad de medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Meta Año 4	Medio de verificación	Comentarios
Ingresos por ventas de bienes y servicios anuales (promedio de MIPYME participantes en el programa expresado como % del promedio de MIPYME comparables no participantes)	%	100%	2017	105%	Encuesta de Actividad Económica Anual (INE) correspondiente al año de postulación y expost al tratamiento y registros administrativos ANDE	El indicador subyacente corresponde a las MIPYME participantes del instrumento aportes no reembolsables para proyectos de transformación digital vía <i>vouchers</i> y mide el promedio anual de ingresos por ventas de bienes y servicios anuales de tales empresas. La línea de base del indicador subyacente de US\$797 mil es referencial y corresponde al promedio de los dos deciles superiores de empresas pequeñas y dos deciles inferiores de empresas medianas (ambos igualmente ponderados) según datos de la Encuesta de Actividad Económica Anual (INE) año 2017. La línea de base definitiva se elaborará a partir de información de empresas que postulan al programa. La meta se proyecta en base a <i>Ca'Zorzi 2011, Singapore Tourism Board 2015, Haskel y Westlake 2017</i> , entre otros (ver PME). La evaluación será causal por dobles diferencias y emparejamiento estadístico y por tanto la variación del indicador atribuible al programa se medirá por comparación al valor del indicador observado en no participantes comparables. Es así que el indicador a ser evaluado mide el promedio del indicador subyacente para los tratados como porcentaje del promedio para los no tratados comparables.
Costos de venta anuales/ Ingresos por ventas anuales (promedio de MIPYME participantes en el programa expresado como % del promedio de MIPYME comparables no participantes)	%	100%	2017	95%	Encuesta de Actividad Económica Anual (INE) correspondiente al año de postulación y expost al tratamiento y registros administrativos ANDE	El indicador subyacente corresponde a las MIPYME participantes del instrumento de aportes no reembolsables para proyectos de transformación digital vía <i>vouchers</i> y mide el promedio anual del ratio del costo de venta sobre ingresos por ventas de tales empresas. La línea de base del indicador subyacente de 0,6 es referencial y corresponde al promedio de los dos deciles superiores de empresas pequeñas y dos deciles inferiores de empresas medianas (ambos igualmente ponderados) según datos de la Encuesta de Actividad Económica Anual (INE) año 2017. La línea de base definitiva se elaborará a partir de información de

Indicadores	Unidad de medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Meta Año 4	Medio de verificación	Comentarios
						empresas que postulan al programa. La meta se proyecta en base a Ca'Zorzi 2011, <i>Singapore Tourism Board</i> 2015, Haskel y Westlake 2017, entre otros, ver PME . la evaluación será reflexiva por comparación de la situación antes y después.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DESARROLLO

Indicadores ¹	Unidad de medida	Línea de Base	Año de Línea de Base	Meta Año 4	Medio de verificación	Comentarios
Objetivo específico de desarrollo 1: Aumentar el conocimiento y el uso de tecnologías digitales por parte de las MIPYME.						
1.1 Número de empresas que ingresan a la Plataforma de Información y realizan el Chequeo Digital	Número de empresas	188	2020	5.000	Plataforma de Información (ANDE)	El indicador corresponde a las MIPYME que hagan uso de la Plataforma y completen el Chequeo Digital. Se espera que el programa habilite el uso masivo de la Plataforma y permita a más MIPYME tomar conocimiento tanto de su grado de madurez digital como de la oferta de servicios disponibles para la transformación digital. La línea de base mide el número de empresas atendidas por los Centros de Competitividad Empresarial a las que se aplicó el Diagnóstico Empresarial, el cual contiene un módulo de "Digitalización y uso de TIC" que guarda relación cercana con la herramienta Chequeo Digital. La evaluación será reflexiva por comparación de la situación antes y después.
1.2. Puntaje de indicador de uso de tecnologías digitales (promedio de MIPYME participantes en el programa expresado como % del	%	100%	2020	110%	Chequeo Digital (ANDE)	El indicador subyacente corresponde a las MIPYME participantes del instrumento de aportes no reembolsables para proyectos de transformación digital vía <i>vouchers</i> y mide el puntaje promedio alcanzado en un grupo de preguntas (ver Anexo 1 del

¹ Para todos los indicadores de objetivos específicos de desarrollo y productos se prevé monitorear los resultados considerando la brecha de género y por distribución territorial de los beneficiarios (Montevideo - interior del país).

Indicadores ¹	Unidad de medida	Línea de Base	Año de Línea de Base	Meta Año 4	Medio de verificación	Comentarios
promedio de MIPYME comparables no participantes)						PME) sobre uso de tecnologías digitales que están incluidas en el cuestionario de chequeo digital a ser administrado a las empresas beneficiarias del instrumento <i>voucher</i> para la transformación digital en pre y post tratamiento. El programa ha presupuestado recursos para aplicar el Chequeo Digital a empresas que conformen el grupo de control. La evaluación será causal por dobles diferencias y emparejamiento estadístico y por tanto la variación del indicador atribuible al programa se medirá por comparación al valor del indicador observado en no participantes comparables. Es así que el indicador a ser evaluado mide el promedio del indicador subyacente para los tratados como porcentaje del promedio para los no tratados comparables.
Objetivo específico de desarrollo 2: incrementar la oferta de productos y servicios digitales para la MIPYME y fortalecer las capacidades de facilitación para la TD de las MIPYME.						
2.1 Nuevos productos digitales para MIPYME ofrecidos por parte de los beneficiarios	Número de nuevos productos digitales para MIPYME	0	2021	12	Formularios de Postulación y de Cierre de Proyecto para Oferentes de Soluciones Digitales (ANDE)	El indicador corresponde a los participantes del instrumento ANR para que emprendimientos y empresas establecidas que desarrollen soluciones dirigidas para facilitar la TD de las MIPYME. La línea de base es provisional y será actualizada para el taller de arranque de la operación en base a la Encuesta de Oferta de Productos Digitales actualmente en desarrollo. La línea de base definitiva se elaborará a partir de información empresas beneficiarias del programa. La meta se proyecta asumiendo que al menos el 80% de los proyectos financiados a través del instrumento logra nuevos productos digitales para MIPYME como consecuencia del apoyo del programa. En la medición se considerarán exclusivamente productos digitales puestos en el mercado. La evaluación será reflexiva por comparación de situación antes y después. Se prevé la realización de un estudio de casos.

Indicadores ¹	Unidad de medida	Línea de Base	Año de Línea de Base	Meta Año 4	Medio de verificación	Comentarios
2.2 Puntaje promedio de evaluación de facilitadores	Puntaje promedio	LB	2021	LB*1.2	Prueba de evaluación de entrada y de salida (ANDE)	El indicador corresponde a los especialistas en servicios de transformación digital de las MIPYME que completaron el curso formación para brindar este tipo de servicios y mide el puntaje obtenido en la evaluación de conocimiento, aptitudes y destrezas administrada en pre y post tratamiento. Por tratarse de un indicador sin medición existente a la fecha, no hay estimación de línea de base. La meta se proyecta asumiendo que el puntaje promedio de evaluación obtenido por los facilitadores como consecuencia de la capacitación brindada con el apoyo del programa aumentará en al menos un 20% del puntaje total registrado en la evaluación de entrada. La evaluación será reflexiva por comparación de situación antes y después.

PRODUCTOS²

Indicadores	Unidad de medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Fin del proyecto	Medio de verificación	Comentarios
Componente 1. Inclusión y Desarrollo Digital										
1.1. Estrategia de sensibilización para la transformación digital de MIPYME implementada	Estrategia implementada	0	2020	0,25	0,25	0,25	0,25	1	Documento Estrategia de Sensibilización aprobado e Informe Oficial de la unidad	Por “implementada” se entiende que las líneas de acción para sensibilizar a las MIPYME sobre transformación digital y el programa, planificadas en el Documento Estrategia de Sensibilización se implementaron

² La ANDE como OE será la responsable de todas las actividades.

Indicadores	Unidad de medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Fin del proyecto	Medio de verificación	Comentarios
									ejecutora al BID	
1.2. Pilotos para promover la adopción de tecnologías digitales en las MIPYME financiados	Pilotos implementados	0	2020	0	1	1	0	2	Sistema de Gestión de Proyectos/ Actas de Directorio/ Informe Oficial de la unidad ejecutora al BID (según corresponda)	Indicador Pro-Género Por “financiado” se entiende que los pilotos hayan sido seleccionados y se encuentren en ejecución con al menos un primer pago realizado Al menos uno de los pilotos para promover la adopción de tecnologías tendrá enfoque de género, y específicamente estará orientado a promover la adopción de tecnologías digitales en MIPYME lideradas por mujeres
1.3. Plataforma de Información con Repositorio de Herramientas para la transformación digital de MIPYME operativa	Plataforma operativa	0	2020	1	0	0	0	1	Página web de la Plataforma	Por “operativa” se entiende que la plataforma estará en línea y siendo empleada por los usuarios

Indicadores	Unidad de medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Fin del proyecto	Medio de verificación	Comentarios
1.4. Proyectos de <i>Kit</i> Digital de MIPYME financiados, con procesos con perspectiva de género	Proyectos financiados	0	2020	500	500	500	500	2.000	Sistema de Gestión de Proyectos y documentos de cada convocatoria	Indicador Pro-Género
1.5. Proyectos de apoyo a la iniciación en transformación digital (ProDigital) financiados, con procesos con perspectiva de género	Proyectos financiados	0	2020	20	0	20	0	40	Sistema de Gestión de Proyectos y documentos de cada convocatoria	Indicador Pro-Género Se refiere a los procesos de difusión, comunicación, selección y acompañamiento de cada convocatoria
1.6. Proyectos ANR para transformación digital de MIPYME (<i>Vouchers</i>) financiados, con procesos con perspectiva de género	Proyectos financiados	0	2020	75	75	75	75	300	Sistema de Gestión de Proyectos y documentos de cada convocatoria	Indicador Pro-Género
1.7. Pilotos de instrumentos de financiamiento para promover la transformación digital financiados	Pilotos implementados	0	2020	0	1	0	0	1	Sistema de SIGA/ Sistema Microcoop/ Actas de Directorio/ Informe Oficial de la unidad ejecutora al BID (según corresponda)	

Indicadores	Unidad de medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Fin del proyecto	Medio de verificación	Comentarios
Componente 2. Servicios para la Transformación Digital										
2.1. Facilitadores para apoyar la transformación digital de las MIPYME capacitados	Facilitadores capacitados	0	2020	50	25	25	0	100	Registro interno del programa y publicación en página web	
2.2. Proyectos de nuevas soluciones para transformación digital de las MIPYME desarrollados por empresas o emprendimientos financiados	Proyectos financiados	0	2020	0	7	7	0	14	Sistema de Gestión de Proyectos	
2.3. Proyectos para el desarrollo de soluciones digitales de interés colectivo financiados	Proyectos financiados	0	2020	0	5	4	0	9	Sistema de Gestión de Proyectos	
2.4. Becas de capacitación digital financiadas, con procesos con perspectiva de género	Becas de capacitación digital financiadas	0	2020	300	300	300	300	1.200	Plataforma de Información y documentos de cada convocatoria	Indicador Pro-Género
Componente 3. Fortalecimiento Institucional de ANDE										
3.1. Sistemas de información financiados	Sistemas de información financiados	0	2020	2	0	2	0	4	Informe Oficial de la unidad ejecutora al BID	
3.2. Plan de Monitoreo y Evaluación del Programa implementado	Plan implementado	0	2020	0,25	0,25	0,25	0,25	1	Reportes semestrales de Matriz de Resultados, Informe	Por "implementado" se entiende que se

Indicadores	Unidad de medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Fin del proyecto	Medio de verificación	Comentarios
									Oficial de la unidad ejecutora al BID	generó la información para el Monitoreo y Evaluación del Programa, se realizaron consultorías de apoyo técnico y para la gestión de la información y del conocimiento
3.3. Estrategia de Comunicación y Difusión del Programa implementada	Estrategia implementada	0	2020	0,25	0,25	0,25	0,25	1	Informe Oficial de la unidad ejecutora al BID	Por “implementada” se entiende que se realizaron las consultorías para el mapeo de aliados y para el diseño de la identidad del programa, que se generaron contenidos para difusión y que se adelantaron las distintas actividades previstas en la estrategia

Indicadores	Unidad de medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Fin del proyecto	Medio de verificación	Comentarios
3.4. Unidad de Inteligencia Competitiva operativa	Unidad operativa	0	2020	0,25	0,25	0,25	0,25	1	Acuerdo ANDE-INE e Informe Oficial de la unidad ejecutora al BID	Por “operativa” se entiende que se han contratado encuestas al INE para mejorar la cobertura y representatividad de información sobre las pequeñas empresas y al menos dos estudios estratégicos sobre MIPYME
3.5. Estrategia integral de transformación digital para MIPYME lideradas por mujeres implementada	Estrategia implementada	0	2020	0,25	0,25	0,25	0,25	1	Documento Estrategia integral de transformación digital para MIPYME lideradas por mujeres, Informe Oficial de la unidad ejecutora al BID	Indicador Pro-Género Por “implementada” se entiende que ha sido incorporada la perspectiva de género en los procesos de sensibilización, selección y acompañamiento a proyectos previstos en la Estrategia

País: Uruguay

División: IFD/CTI

No. de operación: UR-L1174

Año: 2021

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

Organismo Ejecutor (OE): Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)

Nombre del Proyecto: Programa de Transformación Digital de MIPYME

I. Contexto Fiduciario del OE

1. Uso de sistema de país en la operación (Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad podría ser aplicable a la operación, de acuerdo con los términos de la validación del Banco)

<input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto	<input type="checkbox"/> Reportes	<input checked="" type="checkbox"/> Sistema Informativo	<input type="checkbox"/> Licitación Pública Nacional (LPN)
<input checked="" type="checkbox"/> Tesorería	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input type="checkbox"/> Comparación de Precios	<input type="checkbox"/> Otros
<input type="checkbox"/> Contabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Control Externo	<input type="checkbox"/> Consultores Individuales	

2. Mecanismo de ejecución fiduciaria

<input checked="" type="checkbox"/>	Particularidades de la ejecución fiduciaria	El programa se ejecutará con base a la actual estructura organizacional de ANDE, para lo cual se designará un equipo que será conformado por personal directivo y operativo del actual personal de la entidad y por profesionales que serán contratados para fortalecer su capacidad de gestión, incluyendo al Coordinador del Programa (CP), dos especialistas técnicos en temas digitales a tiempo completo, un especialista en monitoreo y evaluación a tiempo completo, un especialista financiero a tiempo parcial y una especialista de adquisiciones a tiempo parcial. Se prevé que la ejecución del programa se desarrollará en interacción con las diferentes áreas establecidas de ANDE (Gerencias de Administración y Finanzas, Planificación, Legal, Recursos Humanos) en el marco de los procedimientos institucionales, los que serán complementados con las particularidades que exige la ejecución del programa y que se reflejarán en el Reglamento Operativo del Programa (ROP).
-------------------------------------	---	--

3. Capacidad fiduciaria

Capacidad fiduciaria del OE	Si bien a nivel general la ANDE demuestra tener la experiencia y capacidad institucional para llevar adelante el programa, ha tenido hasta ahora experiencia limitada en la ejecución de proyectos de inversión de organismos multilaterales, habiendo ejecutado un programa de financiamiento de emergencia para MIPYME como respuesta a la pandemia
-----------------------------	---

	<p>con recursos de FONPLATA y, en calidad de subejecutor, los fondos concursables de programas del Banco vinculados a turismo¹. Como resultado del ejercicio de Evaluación Institucional, se evidencia la idoneidad de la ANDE para asumir el rol de OE del programa, siempre y cuando se cuente con un equipo de proyecto reforzado, así como procedimientos formalizados para los flujos de desembolsos. Como resultado de dicho análisis se establece que el nivel de riesgo fiduciario es medio-alto. Las medidas son parte de acciones de mitigación de riesgos fiduciarios descritas en el párrafo 2.4 del documento principal.</p> <p>Aunque la ANDE posee una estructura organizacional y procedimientos formalizados para la gestión de sus actividades, el presente será el primer proyecto de esta naturaleza que ejecute, razón por la cual se prevé la necesidad de fortalecer su equipo de recursos humanos, que además de un CP y apoyo técnico adicional, incorporaría dos profesionales que atiendan la gestión fiduciaria de adquisiciones y gestión financiera, los cuales deberán integrarse al equipo de gestión del programa que la ANDE defina.</p>
--	---

4. Riesgos fiduciarios y respuesta al riesgo

Área	Riesgo	Nivel de riesgo	Respuesta al riesgo
Recursos Humanos	Si no se designan los perfiles del equipo de la ANDE y se cuenta con personal con conocimiento fiduciario en ejecución de proyectos y normas BID, se podría generar atrasos en la ejecución del programa.	Medio-Alto	<p>La asignación del personal clave de ANDE será condición previa al primer desembolso del programa.</p> <p>Se incluirá en el ROP los perfiles y responsabilidades de los puestos fiduciarios.</p> <p>Se fortalecerá el equipo de ANDE con la contratación de personal técnico con experiencia fiduciaria.</p> <p>El Banco brindará apoyo a la ANDE con conocimiento fiduciario en ejecución de proyectos.</p>
Entorno Económico - Financiero	Si no se cuenta con la disponibilidad presupuestaria anual para la ejecución, se verá	Medio-Alto	ANDE y el MEF firmarán un convenio subsidiario de ejecución con la

¹ Emergencia por Enfermedad del Coronavirus - Alivio de los impactos de la Emergencia Sanitaria del COVID 19 en Uruguay: Programa de asistencia financiera a micro y pequeñas empresas de FONPLATA (URU-21/2020); Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos (3820/OC-UR) y Programa de Desarrollo de Destinos Turísticos Emergentes (4838/OC-UR).

Área	Riesgo	Nivel de riesgo	Respuesta al riesgo
	afectado el cumplimiento de los objetivos del programa.		definición del procedimiento para la transferencia de recursos, el cual será condición previa al primer desembolso.

5. Políticas y Guías aplicables a la operación: OP-273-12; GN-2349-15; GN-2350-15.

6. Excepciones a Políticas y Guías: Ninguna.

II. Aspectos a Ser Considerados en las Estipulaciones Especiales del Contrato

<p>Tasa de Cambio. Aplicable para justificar gastos realizados en Moneda Local del país del Prestatario conforme lo establecido en el inciso (b)(ii) del Artículo 4.10 de las Normas Generales del Contrato de Préstamo.</p>
<p>Auditoría. El Prestatario a través del OE deberá presentar durante la ejecución del programa un informe de auditoría financiera dentro de los siguientes 120 días posteriores al cierre del ejercicio fiscal. Asimismo, deberá presentar el último informe de auditoría del programa dentro de los 120 días posteriores a la fecha de último desembolso. Tanto los términos de referencia como el proceso de contratación deben seguir los lineamientos establecidos en el Guía OP-273-12. El costo de la auditoría será cubierto con recursos del financiamiento, esta auditoría deberá ser realizada por una firma de auditores o el Tribunal de Cuentas de la República, ambos elegibles para el Banco.</p>

III. Acuerdos y Requisitos para la Ejecución de Adquisiciones

<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Documentos de Licitación</p>	<p>Para adquisiciones de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría ejecutadas de acuerdo con las Políticas de Adquisiciones (GN-2349-15), sujetas a Licitación Pública Internacional (LPI), se utilizarán los Documentos Estándar de Licitación (DELS) del Banco o los acordados entre OE y el Banco para la adquisición particular, o en todos los casos permitidos por las políticas del Banco, buscando mayor eficiencia y fluidez en la ejecución de las adquisiciones prevista en este préstamo. Así mismo, la selección y contratación de Servicios de Consultoría serán realizadas de acuerdo con las Políticas de Selección de Consultores (GN-2350-15) y se utilizará la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco o acordada entre el OE y el Banco para la selección particular o en todos los casos permitidos por las políticas del Banco, buscando mayor eficiencia y fluidez en la ejecución de las adquisiciones prevista en este préstamo. La revisión de las especificaciones técnicas, así como de los términos de referencia de las adquisiciones durante la preparación de procesos de selección, es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto. Esta revisión técnica puede ser ex ante y es independiente del método de revisión de la adquisición.</p>
-------------------------------------	---------------------------------	---

<input checked="" type="checkbox"/>	Contratación y Selección Directa	<p>Se anticipan tres contrataciones directas por un monto total de US\$190.000 que serán analizadas durante la ejecución del proyecto. De acuerdo con lo indicado en el Plan de Adquisiciones (PA), esas mismas contrataciones se enmarcan en lo previsto en la sección 3.11 (a) del GN-2350-15 que prevé explícitamente la posibilidad de recurrir a la modalidad de contratación directa en el caso de continuidad de servicios. Las contrataciones de referencia consisten en: (i) la implementación del observatorio de datos de MIPYME a través de la <i>web</i> de ANDE desarrollado por la firma Siniestro por un valor estimado de US\$10.000; (ii) la mejora de Gespro (sistema de gestión de proyectos de ANDE) que consistirá en fortalecer la plataforma y ajustarla a las nuevas necesidades, a través de los servicios de la firma Softpoint, por un valor de US\$100.000; y (iii) la mejora de Odoo (sistema de gestión administrativa de la ANDE) con la implementación de nuevos módulos que consolidan la administración y gestión de ANDE, a través de los servicios de Opensur por un valor estimado de US\$80.000.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Financiamiento Retroactivo	<p>De acuerdo a la Política del Banco sobre Financiamiento Retroactivo y Adquisiciones Anticipadas (GN-2259-1/OP-507), el Banco podrá financiar retroactivamente con cargo a los recursos del préstamo, gastos elegibles efectuados por el OE antes de la fecha de aprobación del préstamo derivados de bienes y consultorías hasta por la suma de US\$3.000.000 (equivalente al 20% del monto propuesto del préstamo), siempre que se hayan cumplido requisitos sustancialmente análogos a los establecidos en el contrato de préstamo. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir del 10 de febrero de 2021, fecha de aprobación del Perfil de Proyecto, pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo por el Directorio Ejecutivo del Banco. ANDE prevé acciones vinculadas con el diseño de instrumentos de los Componentes 1 y 2, la adquisición de sistemas del Componente 3 y la contratación del equipo de proyecto.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión de las Adquisiciones	<p>El método de supervisión será ex post, salvo en aquellos casos en que se justifique una supervisión ex ante. El método (i) ex ante, (ii) ex post de supervisión se debe determinar para cada proceso de selección. Las revisiones ex post serán cada año de acuerdo con el Plan de supervisión del proyecto, sujeto a cambios durante la ejecución. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita. (La inspección verifica la existencia de las adquisiciones, dejando la verificación de la calidad y cumplimiento de especificaciones al especialista sectorial) de inspección física, escogida de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post. Los montos límite para la revisión ex post son los siguientes:</p>

		Obras	Bienes/Servicios	Servicios de Consultoría
		US\$5.000.000	US\$500.000	US\$200.000
<input checked="" type="checkbox"/>	Registros y Archivos	Para la preparación y archivo de los reportes del proyecto se deben utilizar los formatos o procedimientos que han sido acordados y están descritos en el ROP y que sean conformes con los requerimientos de las políticas al respecto.		

Adquisiciones Principales

Descripción de la adquisición	Método de Selección	Fecha Estimada	Monto Estimado US\$ miles
Bienes			
Equipamiento informático para los centros de competitividad	CP	S1 2021	10
Firmas			
Implementación del portal de digitalización (plataforma)	SBCC	S1 2021	300
Consultoría para el diseño e implementación de cursos a medida	SBCC	S2 2021	125
Mejora de Gespro	SD	S1 2021	100
Individuos			
Consultoría para curaduría de oferta y definición de grilla	CCIN	S1 2021	45.714
Consultoría de apoyo técnico Monitoreo y Evaluación	CCIN	S1 2021	77

Ver [PA](#).

IV. Acuerdos y Requisitos para la Gestión Financiera

<input checked="" type="checkbox"/>	Programación y Presupuesto	<p>La gestión del presupuesto del programa se realizará anualmente en conjunto con el presupuesto ordinario de ANDE. El presupuesto total de la operación fue aprobado por el MEF. Anualmente ANDE presentará al MEF su planificación estratégica en la cual se incluirán las fuentes de ingresos y proyección de egresos. El requerimiento específico de fondos provenientes del MEF surge como diferencia entre el total de ingresos y el total de egresos.</p> <p>El MEF aprobará a nivel general la planificación estratégica y a nivel específico el requerimiento de fondos anual el cual</p>
-------------------------------------	----------------------------	---

		transferirá oportunamente a ANDE. A partir de 2021, ANDE deberá incluir el requerimiento del presupuesto correspondiente al programa, con base en Programa Operativo Anual.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tesorería y Gestión de Desembolsos	<p>Los recursos del programa serán gestionados a través de la Cuenta Única Nacional (CUN), para lo cual la Tesorería General de la Nación (TGN), a solicitud de ANDE, deberá habilitar una cuenta especial en el Banco Central de Uruguay. Esta cuenta recibirá los fondos desembolsados por el Banco, pero al ser de carácter nominativo, ANDE abrirá una cuenta bancaria específica del programa en un banco comercial a efectos de efectuar los pagos correspondientes.</p> <p>La modalidad de desembolsos será la de anticipo de fondos basado en las necesidades reales de liquidez, sustentadas en una adecuada proyección financiera y de desembolsos. Preferentemente, estos anticipos se harán en forma semestral, una vez que se haya hecho la rendición de cuentas de por lo menos el 80% del monto anticipado, y como documentación se requerirá la presentación de los formularios de rendición y la planilla de planificación financiera. Para la tramitación de las solicitudes de desembolsos se utilizará <i>Online Disbursements</i>.</p> <p>El tipo de cambio para convertir los pagos efectuados en moneda local a la moneda del préstamo será el de la fecha de pago.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad, Sistemas de Información y Generación de Reportes	Las normas específicas de contabilidad que se seguirá ANDE son las Normas Internacionales de Información Financiera. Para el registro contable del programa se utilizará el sistema institucional denominado Odoo, en el cual se crearán cuentas contables independientes para el registro de los fondos recibidos del Banco y los gastos aplicados conforme los componentes definidos en el contrato de préstamo. El método contable que utiliza ANDE es el devengado. Se emitirán los estados contables Estado de Efectivo Recibido y Desembolsos Efectuados y el de Inversiones Acumuladas. Como complemento a las políticas y guías aplicables a la operación se utilizará el ROP con la definición documentada de flujos de trabajo y controles internos.
<input checked="" type="checkbox"/>	Control Interno y Auditoría Interna	ANDE no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, sin embargo, posee una serie de procedimientos formalizados en manuales institucionales que regulan el accionar de sus actividades. En adición, en el ROP se definirán los procedimientos propios aplicables a la gestión del programa.
<input checked="" type="checkbox"/>	Control Externo e Informes Financieros	ANDE seleccionará y contratará los servicios de auditoría externa de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados con el Banco. Estos establecerán la realización de auditorías financieras anuales conforme a Normas Internacionales de Auditoría a ser presentados hasta el 30 de abril del año posterior a la revisión. La firma auditora será contratada conforme los lineamientos establecidos en la Guía de Gestión Financiera OP-273-12.

		Los costos de auditoría podrán ser financiados con recursos del financiamiento. La auditoría podrá ser realizada por el Tribunal de Cuentas de la República (TCR) o una Firma de Auditoría Independiente.
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión Financiera de la Operación	Se prevé la realización de visitas anuales in situ a efectos de verificar el cumplimiento de los acuerdos fiduciarios. En adición se participarán en los talleres de arranque y de seguimiento de la planificación anual a ser coordinadas con el Jefe de Equipo.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/21

Uruguay. Préstamo ___/OC-UR a la República Oriental del Uruguay
Programa de Transformación Digital de MIPYME

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Oriental del Uruguay, como prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Transformación Digital de MIPYME. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$15.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ___ de _____ de 2021)