

# EVALUACIÓN DE PROGRAMA DE PAÍS URUGUAY 2010-2015

## Resumen Ejecutivo

DESCARGUE LA EVALUACIÓN COMPLETA EN  
[WWW.IADB.ORG/EVALUCION](http://WWW.IADB.ORG/EVALUCION)

**ove** Oficina de  
Evaluación  
y Supervisión



---

## contexto

---

Uruguay es un país de ingreso medio-alto que en la última década ha experimentado unas de las mayores tasas de crecimiento en LAC. Este desempeño económico se explica en gran parte por un marco estable de políticas macroeconómicas, condiciones externas favorables en términos de demanda por bienes de exportación y servicios, así como un clima favorable para la inversión. En particular, las exportaciones y la inversión extranjera han sido importantes motores de crecimiento. El crecimiento económico, sin embargo, ha estado acompañado por altas y sostenidas tasas de inflación, déficit continuo de cuenta corriente y más recientemente, por aumento del déficit fiscal. El crecimiento económico ha incrementado la presión sobre la infraestructura productiva y social, requiriendo reformas y significativas inversiones en sectores clave como energía, transporte y vivienda social. El país también enfrenta desafíos para sostener altas tasas de crecimiento en el largo plazo. Uruguay tiene una economía pequeña con una limitada estructura productiva y exportaciones altamente concentradas en productos agropecuarios básicos, destacando así la importancia de la promoción de inversiones en sectores de alto valor agregado y mejoramiento de facilitación comercial para reducir la dependencia en los precios de los commodities y apoyar la inserción internacional del país. Asimismo, el menor crecimiento de la productividad, los bajos niveles de inversión en I+D y crédito al sector privado, así como la débil vinculación del sistema de formación laboral y producción científica con las necesidades de sector productivo, son otros aspectos importantes para sostener el crecimiento en el largo plazo.

La introducción de reformas y la expansión de programas sociales, sumado al buen desempeño económico, han permitido una disminución significativa en los niveles de pobreza y desigualdad – una de las mayores de LAC. No obstante, la población de menor edad sigue siendo la que registra mayores niveles de pobreza y existen importantes desigualdades en términos de acceso a servicios básicos a nivel territorial y de grupos más vulnerables. Uruguay se ubica positivamente en los indicadores de gobernanza y capacidad del Estado en comparación con la región, si bien persisten desafíos en ámbitos como eficiencia y priorización del gasto, y fortalecimiento de las capacidades y gobernanza a nivel sub-nacional.

Por ser una economía pequeña y abierta, el país está expuesto a shocks externos, principalmente a variaciones en el precio de commodities y desempeño económico de sus principales socios comerciales. Reformas importantes en el manejo de la política macroeconómica luego de la crisis de 2002 permitieron un mejor manejo frente a la reciente crisis financiera internacional y disminuir la vulnerabilidad de sus finanzas públicas. En particular, el país mejoró el perfil de su deuda en términos de composición de moneda (desdolarización) y nivel de madurez. Un elemento importante de esta estrategia ha sido la adopción de financiamiento precautorio ante la eventualidad de perder acceso a mercados financieros, mediante líneas contingentes con multilaterales equivalentes a 3,5% del PIB. En este contexto, Uruguay recuperó el grado de inversión en 2012, lo que le ha permitido ampliar su acceso a mercados financieros internacionales.

---

## estrategia de país

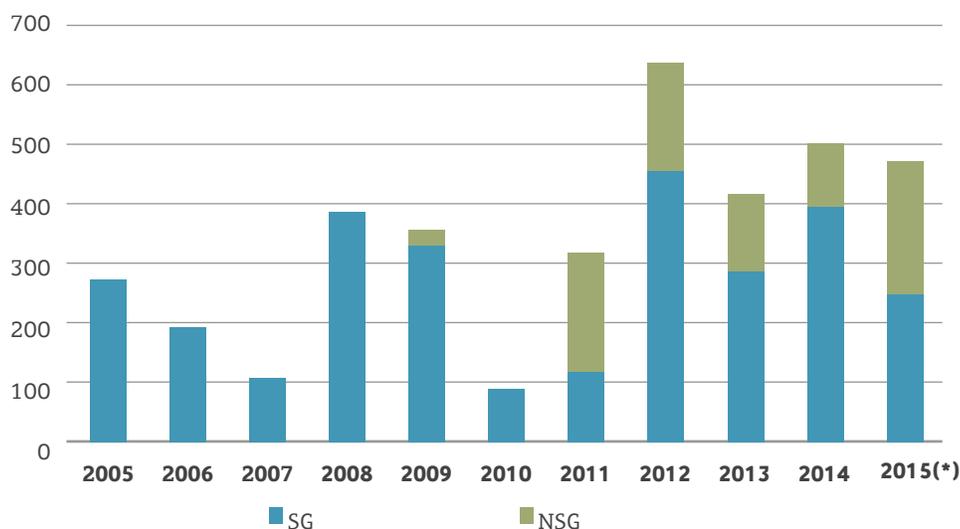
---

La Estrategia de País (EP) 2010-2015 se diseñó en un contexto económico más favorable que la anterior y buscó apoyar los esfuerzos del gobierno en mantener la estabilidad macroeconómica y profundizar las reformas sociales. La EP definió el trabajo del Banco en diez áreas con sus respectivos objetivos estratégicos: a) energía, b) transporte, c) agua, saneamiento y residuos sólidos, d) ciencia y tecnología, e) protección social, f) educación y formación laboral, g) sector agroindustrial, h) exportación de servicios, i) gestión y finanzas públicas, y j) desarrollo urbano y seguridad. Si bien el alcance en términos de áreas de cooperación puede considerarse amplio, responde a la relación de mediano y largo plazo que tiene el Banco con el país en varios de los sectores. Los objetivos estratégicos de la EP fueron relevantes en la medida que atendían problemas críticos de desarrollo del país y estuvieron alineados con las prioridades de gobierno. No obstante, el rol de la EP como herramienta de diálogo se vio limitado, perdiendo relevancia, por los considerables tiempos que llevó su aprobación. La EP también tuvo otras limitaciones en su diseño, incluyendo su enfoque sectorial que no reconoció las sinergias intersectoriales ni permitió dar soluciones multidimensionales a problemas que en un país como Uruguay, requieren una aproximación integral. Además, consideró un único escenario para el marco de financiamiento, que si bien es indicativo, generó expectativas por parte del gobierno en cuanto al financiamiento que esperaba recibir durante el periodo, situación que en Uruguay tiene gran importancia dado el carácter multianual de su presupuesto.

Entre 2010 y junio de 2015 se aprobaron 41 préstamos (con y sin garantía soberana) por un total de US\$2.785 millones. Se aprobaron préstamos en todas las áreas definidas en la EP, particularmente en exportación de servicios (33,5%), energía (27,4%) y agroindustrial (10,7%). Un factor asociado a este alto nivel de aprobaciones fue la mayor participación de la ventanilla privada (US\$813 millones versus US\$28 millones en el periodo 2005-2009), que encontró un nicho de oportunidades, en particular, en energías renovables no convencionales (ERNC), donde el Banco ha sido un actor importante apoyando la transformación del sector. Así, en 2011 el Banco financió una planta de celulosa – el proyecto de inversión más grande en la historia del país. El incremento significativo de la inversión privada en Uruguay, así como la presencia en el país de personal de SCF, fueron factores críticos para el aumento en las oportunidades de financiamiento NSG. En otros casos, como las operaciones de OMJ, la participación del Banco respondió a oportunidades más puntuales, no vinculadas directamente a la estrategia ni al programa operativo de los sectores apoyados.

Si bien las aprobaciones con garantía soberana (SG) aumentaron con relación al periodo anterior, a la fecha han sido menores al marco de financiamiento estimado para el periodo de evaluación. Durante el periodo de la EP se aprobaron 29 préstamos SG por US\$1.908,3 millones. Sin embargo, de este monto, US\$366,3 millones corresponden al programa de reasignación y US\$50 millones al Fondo de Cofinanciamiento Chino. Si no se consideran los recursos de reasignación, dado que estos recursos aumentaron el espacio de financiamiento, las aprobaciones SG (US\$1.542 millones) fueron menores al marco de financiamiento previsto en la EP para 2011-2015 (US\$1.797 millones). En general, las aprobaciones SG fueron consistentes con los objetivos estratégicos de la EP. Menores desembolsos con relación al periodo previo, sumado al prepago de deuda por parte del país, conllevaron a flujos netos de capital negativos durante el periodo. En este contexto, si bien el BID disminuyó su participación en

**Aprobaciones de préstamos 2005-2015 (SG y NSG)**



Nota: (\*) Montos aprobados a junio de 2015  
Fuente: OVEDA usando data warehouse del Banco

la deuda del país, continuó siendo la principal institución multilateral en términos de financiamiento, aunque con competencia creciente de la CAF en infraestructura.

La separación entre la programación y la EP ha tenido consecuencias en el programa del Banco en Uruguay. La anticipación del programa operativo de préstamos aumentó con respecto a 2005-2009. Sin embargo, la poca previsibilidad de las asignaciones anuales para el país y el carácter anual de la programación impuso importantes restricciones temporales para la aprobación de proyectos. El mejor ejemplo es el préstamo para apoyar la inserción internacional del país, estructurado inicialmente en dos etapas. La segunda etapa tuvo que separarse en dos préstamos (aprobados en noviembre de 2014 y enero de 2015 respectivamente) debido al limitado espacio para aprobaciones que el país tenía a fines de 2014. Esto implicó, por ejemplo, la separación de la matriz de resultados y mayores costos

transaccionales para el Banco y el país. En Uruguay, esta situación cobra particular importancia dado el carácter multianual de su presupuesto.

En un escenario de mayor acceso a financiamiento internacional, y ante la demanda del país, el Banco consolidó su rol como proveedor de financiamiento contingente. Los costos financieros del BID son similares a los que el país puede obtener en el mercado internacional en condiciones normales. En este sentido, una de las principales ventajas de trabajar con el Banco, desde una perspectiva financiera, es la posibilidad de acceder a financiamiento a costos razonables en momentos de turbulencia internacional. La introducción en 2012 de préstamos de políticas de retiro diferido (DDO) fue muy valorado por el país, al igual que la introducción del programa de reasignación y la facilidad de financiamiento flexible.

## Uruguay ha sido pionero en el uso de una variedad de instrumentos de préstamo de acuerdo a sus necesidades de financiamiento y de apoyo sectorial. El país tiene una fuerte preferencia por instrumentos de política, contingentes, y en función de resultados

El financiamiento contingente fue de US\$550 millones. Cabe resaltar, que fue el país quien promovió la aprobación del DDO por parte del BID dado que ya lo utilizaba con el Banco Mundial y la CAF.

Uruguay ha sido pionero en el uso de una variedad de instrumentos de préstamo de acuerdo a sus necesidades de financiamiento y de apoyo sectorial. El país tiene una fuerte preferencia por instrumentos de política, contingentes, y en función de resultados. Durante el periodo de evaluación anterior (2005-2009), 52% de los recursos se canalizaron a través de préstamos de política y el país utilizó una mayor variedad de instrumentos, incluyendo algunos que ya no están disponibles, como la facilidad sectorial y el préstamo en función de resultados (PDL). La experiencia con el uso del PDL, dado las instituciones y los sectores en los que se utilizaron, ha sido positiva en términos de ejecución. Durante 2010-2015, las aprobaciones con garantía soberana se canalizaron principalmente a través de préstamos contingentes (35%) y préstamos de inversión, en particular, específicos de inversión (48,3%), y con un creciente uso de CCLIPs (17%) para apoyar programas en saneamiento, mejoramiento de barrios, protección social, y mercados financieros. Desde una perspectiva más general, la rapidez y capacidad de respuesta del Banco en términos de innovación de sus productos de préstamo y financieros para responder a las necesidades específicas y cambiantes del país ha sido menor si se compara con otros multilaterales.

En tanto, la asistencia técnica (particularmente del programa de Cooperación Técnica - CT), aspecto diferenciador del Banco con respecto a otros multilaterales, se enfocó en apoyar temas, instituciones y operaciones en el marco del programa del Banco. Si bien esta complementariedad es positiva, la participación del Banco en materia de generación de conocimiento avanzado, prospectivo y específico a los nuevos desafíos de desarrollo del Uruguay como país de ingreso medio-alto, ha sido menor.

En cuanto al desempeño de la cartera de préstamos de inversión, se registran importantes avances en la disminución de tiempos y costos de preparación asociados en gran parte a la profundización del enfoque programático en varios sectores y al aumento en el tamaño promedio de operaciones. En términos de ejecución, también hay avances pero siguen existiendo importantes extensiones de tiempos. Las causas de extensiones se explican por factores como la necesidad de reformular proyectos, problemas de diseño (ej. subestimación de plazos de ejecución), dificultades en las licitaciones y adquisiciones, así como problemas de gestión de algunas unidades ejecutoras. Entre los factores que explican las mejoras en ejecución se cuenta la descentralización de personal en la oficina de país (COF) que es altamente valorado por las contrapartes, el cercano y coordinado monitoreo de la cartera por parte de la COF y el Ministerio de Economía y Finanzas, el apoyo a capacidades de ejecución a través de CTs y préstamos, y la flexibilidad que ha tenido el Banco en algunos casos para adaptar los proyectos a las nuevas necesidades del gobierno. Los sobrecostos en proyectos de infraestructura han

## En cuanto al desempeño de la cartera de préstamos de inversión, se registran importantes avances en la disminución de tiempos y costos de preparación asociados en gran parte a la profundización del enfoque programático en varios sectores y al aumento en el tamaño promedio de operaciones

## implementación y efectividad

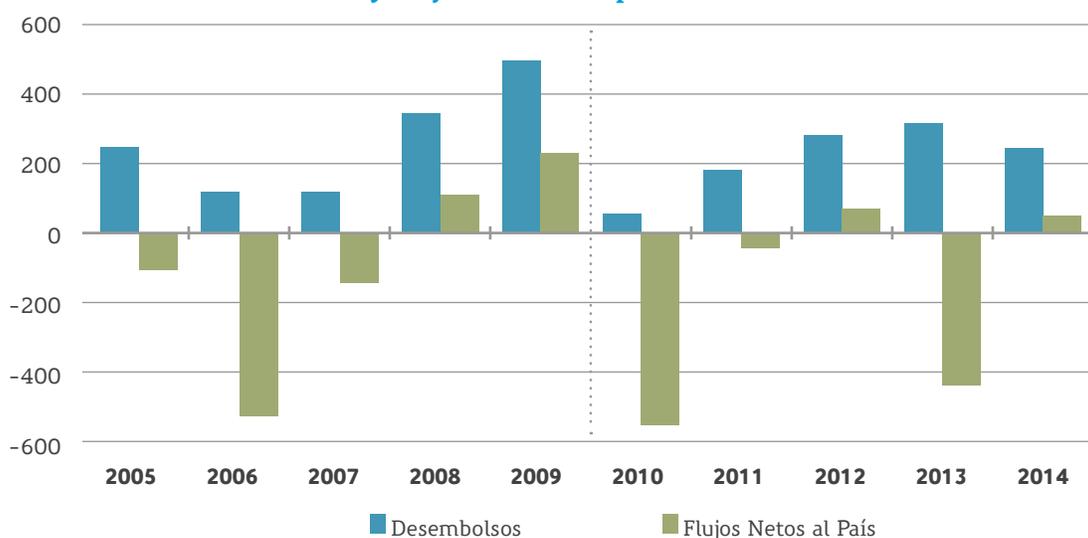
Las aprobaciones durante 2010-2015, sumadas al saldo de operaciones al inicio de 2010 (US\$466, 31 préstamos), conforman una cartera de 72 préstamos por un total de US\$3.251 millones durante el periodo bajo evaluación.

El programa del Banco en **energía** fue altamente relevante al responder a las prioridades de la Política Energética 2005-2030. La ventanilla del sector privado se posicionó tempranamente financiando los primeros proyectos de ERNC en el país, y la participación del Banco ha tenido importantes elementos de adicionalidad financiera y no financiera, y un importante efecto demostrativo, contribuyendo al desarrollo del mercado para inversiones privadas. El apoyo técnico del Banco para desarrollar contratos PPA más bancables para atraer la participación del sector privado, según los distintos actores, también habría sido importante para facilitar el financiamiento posterior de inversiones. A través de la ventanilla pública, el Banco está complementando estos esfuerzos mediante el apoyo a la expansión de generación de base. En este sentido, el programa se ha caracterizado por una coordinación efectiva entre las ventanillas pública y privada.

Los resultados del programa del Banco en **transporte** son mixtos. En infraestructura vial se registraron progresos principalmente en rehabilitación y mantenimiento de redes primarias e internacionales, persistiendo desafíos en redes secundarias y terciarias y en fortalecimiento institucional, y existe la necesidad de implementar nuevos mecanismos de financiamiento. El Banco también apoyó la expansión de la capacidad del Puerto de Montevideo; sin embargo, los significativos sobrecostos sugieren la necesidad de mayor análisis en el diseño de este tipo de proyectos. En **logística**, el apoyo del Banco a través de asistencia técnica fue importante para el establecimiento del Instituto Nacional de Logística y la generación de importantes productos para el planeamiento y potencial desarrollo del sector.

Mediante un enfoque programático sustentado principalmente a través de líneas CCLIP el Banco apoyó el financiamiento de inversiones en **saneamiento** en Montevideo y Ciudad de la Costa. Las operaciones sufrieron importantes retrasos y sobrecostos que requirieron financiamiento suplementario debido, en gran medida, a la variación del tipo de cambio, ya que las estimaciones de costos no incluyeron una estrategia de manejo del tipo de cambio que considerara supuestos más conservadores. Los resultados a la fecha son parciales, con un sesgo hacia los componentes de obras sobre los de fortalecimiento institucional; no obstante, de completarse los proyectos, el impacto potencial es alto. En **residuos sólidos** se canceló en su totalidad la única operación en el sector.

Desembolsos y Flujos netos de capital (SG): 2005-2014



Nota: Considera prepagos de principal en 2006 (US\$300,3 millones), 2007 (US\$8,1 millones), 2010 (US\$300,4 millones) y 2013 (US\$518,9 millones)  
Fuente: Departamento de Finanzas (BID)

El Banco consolidó su posicionamiento como socio estratégico en **ciencia y tecnología**, donde participa activamente desde 2001. El apoyo tanto financiero como técnico del Banco ha sido clave para el impulso de políticas de promoción de la innovación y se han registrado resultados positivos en movilización de inversión privada y producción científica. No obstante, la escala del programa del Banco, así como el aporte del sector público, aun es limitada para cubrir la amplia brecha de inversión en I+D. Asimismo, la coordinación de las políticas de innovación, desarrollo productivo y comerciales serán clave para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

En **protección social** el Banco estableció un objetivo estratégico amplio teniendo en cuenta las áreas de intervención planteadas en la EP. El programa incluyó principalmente un único préstamo SG aprobado en el periodo - una primera operación de un CCLIP para apoyar la Estrategia Nacional de Infancia y Adolescencia (ENIA). También incluyó varias CTs (28% de los montos de CT aprobados durante 2010-2015). El apoyo del Banco financiado varias iniciativas priorizadas en la ENIA ha sido importante, con resultados positivos en la reducción de brechas de grupos vulnerables - si bien es difícil aislar la contribución específica del Banco. El apoyo del Banco también fue importante para el fortalecimiento del Ministerio de Desarrollo Social en su rol de articulador de la política social, así como de otros organismos y programas clave. En seguridad social, el proyecto ha tenido atrasos significativos pero ha posicionado al Banco como un socio importante del Banco de Previsión Social. Existe, sin embargo, cierta multiplicidad de intervenciones con objetivos y población similares. Si bien existe un diagnóstico compartido, en la práctica ha resultado difícil llevar a cabo una racionalización de las intervenciones. Considerando el gran número de pilotos innovadores financiados por el Banco, y si bien es esperable que no todos sean escalados o institucionalizados, será clave el seguimiento y sistematización de sus resultados y lecciones por parte del Banco para beneficio del país y la región.

El Banco continuó siendo un importante socio en **educación secundaria**, apoyo iniciado hace más de 20 años, si bien su rol en la orientación de la política es menor considerando las particularidades y complejidad del marco institucional del sector. El programa alcanzó varios de sus productos y resultados, pero persisten desafíos en la institucionalidad de los pilotos apoyados y su impacto en el resto del sistema, así como en formación docente. El apoyo del Banco para el fortalecimiento de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) también fue importante. El Banco también apoyó el Plan Ceibal que ha permitido reducir la brecha digital. Sin embargo, no existe aún evidencia robusta sobre su impacto en términos de logros en aprendizaje, y persisten desafíos para aumentar el uso de las tecnologías por parte de los alumnos y docentes. El aporte financiero del Banco al Plan es menor y su papel ha estado más enfocado en proporcionar conocimiento técnico y facilitar el intercambio de experiencias. El Banco tiene interés de participar en el Plan para conocer los efectos en aprendizaje del uso de TICs con el fin de obtener lecciones para la región, razón por la cual resulta importante la realización de una evaluación comprensiva, tanto de sus impactos como de sus procesos de implementación. En formación laboral el apoyo del Banco ha sido más limitado, financiando diagnósticos de brechas de habilidades para informar la definición de políticas, pero su uso aún no se ha concretado. También financió otras intervenciones más puntuales, pero existe poca evidencia sobre resultados.

Coherente con la creciente presión de la inversión extranjera directa sobre los recursos naturales, la EP fue la primera en establecer un objetivo de sostenibilidad medioambiental en el **sector agroindustrial**. Si bien las operaciones experimentaron retrasos, importantes resultados se lograron en apoyo directo a productores para adopción de tecnologías. No obstante, la sostenibilidad de los resultados es débil debido a que no se previó la continuidad de la asistencia técnica una vez concluido el programa ni tampoco se atacaron las barreras estructurales de la inversión sub-óptima en tecnología. Un nuevo proyecto podría mitigar parte de este riesgo si lograra fomentar la creación de un mercado privado de servicios agrícolas. En sanidad e inocuidad los resultados fueron más limitados de lo esperado. El fortalecimiento institucional de la Dirección Nacional Ambiental es un logro significativo, pero queda por definirse si se avanza hacia un Sistema Nacional Ambiental. A través de la ventanilla del sector privado, el Banco asumió un rol importante en la preparación y financiamiento de una gran planta de celulosa - la inversión más grande en la historia del país - que se espera llegue a generar exportaciones anuales por aproximadamente US\$700 millones; y de otro proyecto innovador en términos de su enfoque en sostenibilidad medioambiental.

En **exportación de servicios** las operaciones de fortalecimiento institucional para facilitación comercial, si bien con importantes retrasos en su implementación, han tenido resultados positivos, destacándose los avances en la modernización de Aduanas. El programa PBP/DDO para apoyar la inserción internacional tuvo un importante rol financiero al apoyar la estrategia precautoria de endeudamiento del gobierno, contribuyendo a que el país recupere el grado de inversor. En PBP/DDO apoyó medidas de gran profundidad estructural, destacándose la aprobación del nuevo Código Aduanero y directrices para su implementación, la aprobación de la legislación de acuerdos de doble tributación e intercambio de información tributaria, y la puesta en marcha del marco normativo para implementar el plan

estratégico de ciencia, tecnología e innovación - líneas de trabajo que el Banco ya venía apoyando mediante préstamos de inversión. En este sentido, el programa no fue el catalizador de las reformas ni proporcionó adicionalidad técnica, sino que facilitó un marco para organizar iniciativas ya avanzadas, y que contaban con gran apoyo político. Las reformas hacen parte de un proceso que está en progreso y que mantiene cierta fragmentación institucional, por lo que persiste el reto de profundizarlas y consolidarlas. En turismo, la escala de las operaciones aun es pequeña para generar altos impactos. Sin embargo, el apoyo del Banco ha ayudado al país a moverse de un escenario de desarrollo reactivo basado en una demanda espontánea, hacia uno planificado e inductor de demanda, existiendo espacio para ampliar el diálogo con el país sobre el enfoque de operaciones futuras.

En **gestión y finanzas públicas** el programa del Banco contó con un amplio número de operaciones que dieron continuidad al apoyo histórico del Banco en esta área. Si bien han existido importantes extensiones en las operaciones, la mayoría de los productos se han logrado. Mediante un conjunto de préstamos pequeños el Banco ha apoyado el fortalecimiento de instituciones clave para la modernización de las finanzas públicas, destacándose los apoyos para la Unidad de Gestión de Deuda y Dirección General Impositiva. El progreso ha sido más moderado y aun en progreso en otras áreas como en la introducción y consolidación de gestión basada en resultados, fortalecimiento del ciclo presupuestario, y sistemas de información para gestión financiera. El Banco se posicionó como un socio importante en la implementación de la estrategia de gobierno electrónico, apoyando la expansión de servicios digitales y el fortalecimiento de la Agencia de Gobierno Electrónico, si bien persisten desafíos en interoperabilidad. Si bien el aporte financiero del Banco es menor, su participación en este ámbito de gobierno electrónico y del FOMIN apoyando un piloto de historias clínicas, permitió que el Banco recientemente entrara a participar en el sector salud. El Banco también continuó apoyando el proceso de descentralización mediante inversiones y fortalecimiento de capacidades a nivel sub-nacional y apoyo a cambios normativos. Sin embargo, la no consideración del riesgo asociado al ciclo político a nivel sub-nacional afectó los resultados en esta área. En otras áreas, el apoyo del Banco fue más limitado y puntual. En justicia, se terminó de ejecutar con dificultades un proyecto aprobado en 2000 y en servicio civil se apoyó el desarrollo institucional, modernización tecnológica, entrenamiento de directivos, y en algunos casos implementación de prácticas modernas de gestión de recursos humanos. No obstante, a nivel normativo los avances son menores.

En **desarrollo urbano y seguridad** la EP propuso acciones en áreas con base en diagnósticos sectoriales independientes que contaron con limitado análisis de las sinergias posibles entre las líneas de intervención propuestas, más allá del hecho que todas se enfocaban en el ámbito urbano, principalmente en Montevideo. El proyecto de transporte urbano de Montevideo tuvo importantes problemas durante su ejecución, por lo que apoyos futuros por parte del Banco debiesen prestar mayor atención al diseño y supervisión, así como al apoyo de las reformas necesarias para lograr los beneficios esperados. En mejoramiento de barrios, el Banco, bajo un enfoque programático, ha logrado importantes avances en mejoramiento de viviendas, logrando que población vulnerable cuente con mayor acceso a servicios básicos, si bien persisten retos en titulación, desarrollo comunitario y social, y fortalecimiento institucional de las municipalidades involucradas a fin de asegurar la sostenibilidad de estas intervenciones. En seguridad ciudadana, el proyecto en ejecución fue focalizado y relevante en su diseño, pero cambios en la estructura de la policía afectaron su implementación. El Banco acompañó este proceso y su mayor contribución fue la provisión de entrenamiento a oficiales de la policía que se espera sea institucionalizado en 2015.

---

## *Conclusiones*

---

En un escenario de mayor acceso a financiamiento internacional por parte del país y una creciente competencia de otros multilaterales, el gran desafío del Banco en Uruguay es cómo adaptar su modelo de negocios (incluyendo sus procesos internos, estructura y capacidades, instrumentos financieros y no financieros) de manera más rápida a las necesidades específicas y cambiantes de Uruguay. Uruguay es un país de ingresos medio-alto, pero aún demanda importantes recursos de financiamiento del Banco. Si bien los hallazgos y problemas identificados en la presente evaluación (ej. enfoque sectorial y programación, instrumentos) son propios de Uruguay y tienen un carácter especial debido a las particularidades tanto del país (ej. presupuesto multianual) así como a su relación con el Banco, también son transversales a otros países de ingreso medios-altos y pueden tener implicancias corporativas.

## recomendaciones

1. Aumentar el enfoque multisectorial de la Estrategia de País y, en general, del programa del Banco. El país está realizando esfuerzos para adoptar este enfoque en ámbitos como competitividad y de políticas sociales. En este sentido, el Banco debería estructurar la nueva estrategia, y eventualmente sus operaciones y trabajo analítico, a partir de temas transversales que potencien posibles sinergias entre los distintos sectores del Banco.
2. Balancear las necesidades de financiamiento contingente con inversión y asistencia técnica. A fines de implementar esta recomendación, el Banco podría considerar: (i) desarrollar parámetros que ayuden a definir la composición del marco de financiamiento (recursos contingentes y de inversión) de manera a responder en la forma más efectiva y eficiente a las necesidades del país. Para esto sería importante también que la Estrategia incorpore distintos escenarios de financiamiento que permitan flexibilidad a partir del manejo de riesgos del programa y del país; y (ii) utilizar el financiamiento contingente complementado con inversión y asistencia técnica, por ejemplo mediante instrumentos de financiamiento híbridos, en áreas donde se pueda tener un rol catalizador de reformas.
3. Profundizar el análisis y la estimación de costos para proyectos de infraestructura. El Banco podría considerar apoyar al país mediante: (i) el análisis más profundo y detallado de los costos estimados de obras previo a las licitaciones con el fin de minimizar los problemas de diseño; y (ii) la incorporación sistemática dentro de sus modelos de estimaciones de costos, de los posibles efectos de variables exógenas como el tipo de cambio y el precio de insumos.
4. Diseñar una estrategia de conocimiento con el país. Explorar mecanismos de financiamiento para apoyar el diseño una estrategia acordada con el gobierno que contenga al menos dos grandes líneas de trabajo: (i) una agenda de conocimiento avanzado, prospectivo, y específico a las problemáticas nuevas y complejas de Uruguay en su calidad de país de ingreso medio-alto, para ofrecer soluciones y productos atractivos al país; (ii) una agenda para capturar y documentar de manera sistemática los resultados y lecciones de las operaciones de préstamo y asistencia técnica (ej. evaluaciones de pilotos innovadores) a fin de obtener lecciones para el país y para la región en general.
5. Explorar la utilización y el desarrollo de nuevos instrumentos de préstamo y financieros adaptados a las necesidades específicas del país, que permitan apoyar su estrategia de deuda y disminuir los costos transaccionales para el Banco y para el país. Entre las opciones para explorar se encuentran, por ejemplo: (i) profundizar la utilización de instrumentos de préstamo programáticos; (ii) un nuevo instrumento de préstamo basado en ix resultados; (iii) un instrumento de préstamo "paragua", por ejemplo, para apoyar a varias instituciones en una temática común (ej. fortalecimiento institucional); (iv) instrumentos financieros innovadores (ej. swaps, seguros, financiamiento en moneda local).
6. Avanzar hacia la flexibilización del proceso de programación anual. Explorar nuevos mecanismos que permitan avanzar hacia un proceso multianual o continuo de programación de operaciones con el fin de aumentar la previsibilidad de las asignaciones anuales y diseño de operaciones en Uruguay, y estar más en línea con el carácter multianual de presupuesto del país.



Este trabajo se distribuye bajo la licencia de Creative Commons [https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/deed.es_ES) (CC BY-NC-ND 3.0 US). Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato bajo las siguientes condiciones:



**Reconocimiento** — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.



**No comercial** — No puede utilizar el material para una finalidad comercial.



**Sin obras derivadas** — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

El enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.



[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)



[www.facebook.org/idbevaluation](http://www.facebook.org/idbevaluation)



[www.vimeo.com/idbevaluation](http://www.vimeo.com/idbevaluation)



[ove-eval@iadb.org](mailto:ove-eval@iadb.org)