

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BARBADOS

ESTRATEGIA DEL BID CON EL PAÍS 2015–2018

ABRIL 2015

El presente documento fue preparado por Joel Branski (Representante), Christel Saab, Camilo Gómez, Kimberly Waithe (CCB/CBA); Chrystol Thomas (CCB/CSU); y Lesley Cassar (CCB/CCB). El equipo recibió insumos valiosos de Juliana Almeida (VPC/VPC); Denise Salabie y Roy Parahoo (FMP/CBA); Adria Armbrister (GDI/CCO); Felipe Gómez y María Netto (IFD/CMF); Gerardo Reyes-Tagle (IFD/FMM); Christiaan Gischler (INE/ENE); Adela Moreda y Michele Lemay (INE/RND); Cassandra Rogers (RND/CBA); Sergio Deambrosi (INE/TSP); Verónica Alaimo (SCL/LMK); Marco Stampini (SCL/SPH); Donna Harris (SPH/CJA); Martin Chrisney, Enrique Orellana y Seth Colby (VPP/VPP); y Fazia Pusterla y Patricia Meduna (SPD/SPV). Maria Jordan (CCB/CCB) estuvo a cargo de la producción del documento.

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
MATRIZ DE LA ESTRATEGIA DE PAÍS DE BARBADOS	ii
I. CONTEXTO DEL PAÍS	1
II. EL BID EN BARBADOS	2
III. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO PARA 2015–2018	5
A. Turismo	6
B. Transporte y logística	8
C. Energía	10
D. Gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima	12
E. Tema transversal: Perspectiva de género	14
F. Áreas de diálogo	14
IV. MARCO DE FINANCIAMIENTO	15
V. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
A. Actividades para impulsar una mayor interacción con el sector privado	16
B. Actividades para fortalecer la ejecución	17
C. Uso y fortalecimiento de los sistemas nacionales	18
D. Coordinación con otros cooperantes del ámbito del desarrollo	19
VI. RIESGOS	20

ANEXOS

Anexo I	Indicadores económicos seleccionados
Anexo II	Contexto macroeconómico
Anexo III	Marco de financiamiento indicativo
Anexo IV	Recomendaciones de la Evaluación del Programa de País (OVE)
Anexo V	Coordinación de cooperantes
Anexo VI	Plan de Acción para mejorar el desempeño de la cartera
Anexo VII	Matriz de Efectividad en el Desarrollo

ENLACES ELECTRÓNICOS A DOCUMENTACIÓN DE ANTECEDENTES Y DE REFERENCIA

Informe sobre la cartera del Banco
Evaluación del crecimiento
Nota sectorial sobre gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima
Nota sectorial sobre energía
Nota sectorial sobre infraestructura productiva
Nota sectorial sobre turismo
Nota sobre desarrollo del sector privado
Nota sobre modernización del sector público
Nota sobre protección social y mercados laborales
Nota sobre género
Nota fiduciaria
Consulta a la sociedad civil acerca de la Estrategia de País con Barbados 2015–2018

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APP	Asociación Público-Privada
BDC	Banco de Desarrollo del Caribe
BEI	Banco Europeo de Inversiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CEDA	Agencia para el Desarrollo de las Exportaciones del Caribe (Caribbean Export Development Agency)
CIF	Facilidad de Inversión para el Caribe (Caribbean Investment Facility)
ConSoc	Grupo de Consulta a la Sociedad Civil (Civil Society Consulting Group)
CT	Cooperación Técnica
CZMU	Unidad de Gestión de las Zonas Costeras del Gobierno de Barbados (Coastal Zone Management Unit of the Government of Barbados)
DFATD	Foreign Affairs, Trade and Development Canada
DfID	Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido
ER	Energía Renovable
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GOB	Gobierno de Barbados
GS	Garantía Soberana
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MFE	Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos (Ministry of Finance and Economic Affairs)
MTW	Ministerio de Transporte y Obras (Ministry of Transport and Works)
NIS	Plan Nacional de Seguridad Social (National Insurance Scheme)
OECS	Organización de Estados del Caribe Oriental
PCC	Programa de Competir Caribe (Compete Caribbean Programme)
PIU	Unidad de Inversión Pública (Public Investment Unit)
PYMEs	Pequeña y Mediana Empresas (Small and Medium Enterprises)
STC	Comité de Licitaciones Especiales (Special Tenders Committee)
UN	Naciones Unidas (United Nations)

RESUMEN EJECUTIVO

Contexto del país	Barbados es una democracia estable. Sin embargo, la contracción económica internacional expuso su vulnerabilidad a los shocks externos. Su ingreso per cápita está por debajo de los niveles registrados en 2007, el nivel de desempleo es alto en comparación del promedio regional y sus exportaciones se mantienen relativamente sin cambios. Un déficit fiscal persistente y agudo, el crecimiento estancado y una deuda pública elevada, alrededor de 98% del PIB (pero superior al 130% del PIB si se incluye la deuda del Plan Nacional de Seguridad Social (NIS)) están paralizando la actividad económica. El programa de consolidación fiscal del gobierno de 19 meses, fue extendido por un año hasta Abril del 2016 y se espera reestablezca el equilibrio fiscal y contribuya al crecimiento.
El BID en Barbados	El BID fue una importante fuente de apoyo durante los años difíciles que siguieron a la crisis financiera mundial del 2008, aportando recursos anti-cíclicos en los inicios del período y promoviendo trabajo técnico en materia de política tributaria y calidad y eficiencia del gasto público. El Banco seguirá involucrándose apoyando la estrategia de Barbados dirigida a restablecer la estabilidad macroeconómica y generar crecimiento, al tiempo de asegurar protección para los grupos sociales vulnerables. El anterior desempeño deficiente de la cartera de inversión se ha revertido mediante cancelaciones y una estricta disciplina en la aprobación de proyectos listos para ejecución.
Sectores prioritarios para el período 2014-2018	La Estrategia de País 2015-2018 se centrará en la competitividad del sector privado y en mejorar la eficiencia en la provisión de servicios públicos para abordar las limitaciones al crecimiento en los siguientes sectores: (i) turismo, (ii) transporte y logística, (iii) energía y (iv) gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima.
Marco de financiamiento	El monto global indicativo propuesto para operaciones con garantía soberana sería de US\$200 millones*. El ritmo y escala de inversión tendrán en cuenta la capacidad de absorción y otros factores que generen avances significativos en el nivel de ejecución. Los cambios a la dotación indicativa serían guiados por mejoras sostenidas en la ejecución de la cartera de préstamos de inversión, con un desembolso anual al menos de un 12,7% del saldo no desembolsado de préstamos con garantía soberana al principio del año. De realizarse, este nivel de financiamiento mantendrá sin cambios la proporción de deuda pública con el BID alrededor del 6% del PIB y en el 16.1% la porción de deuda externa que le corresponde al BID.
Ejecución de la estrategia	El objetivo de esta estrategia es apoyar el crecimiento sostenible en Barbados, a través de mayor competitividad del sector privado y de mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos. El Banco seguirá brindando apoyo para mitigar la vulnerabilidad a los shocks externos y a los desastres naturales y la implementación del programa doméstico de reformas económicas. Inicialmente, las operaciones con garantía soberana incluirán inversiones focalizadas en impulsar crecimiento económico y en protección social, al tiempo de seguir desarrollando las bases técnicas del programa de reforma macroeconómica. Ello incluirá la expansión de las mejoras en curso en la ejecución de proyectos de inversión.
Coordinación de cooperantes	El BID y el BDC son los dos únicos bancos multilaterales de desarrollo activos en Barbados. El BID representa la mayor porción de deuda pública y es la principal fuente de asistencia técnica. La colaboración con los donantes incluye áreas como: agua potable, educación, energía, desarrollo del sector privado, juventud, seguridad ciudadana y gestión financiera pública.

* Este monto indicativo incluye la programación en 2014 durante el período de transición de la Estrategia de País previa.

Riesgos

La deteriorada posición fiscal y un frágil contexto macroeconómico representan el principal riesgo para la estrategia. En un entorno de bajo crecimiento, el alto nivel de deuda pública y la composición de dicha deuda representan un riesgo. Con un espacio fiscal limitado, Barbados es vulnerable a shocks adversos (desastres naturales, tasas de interés, precios de las importaciones o escasa demanda de exportaciones de servicios). Los esfuerzos dirigidos a impulsar el crecimiento, aumentar la inversión privada y proteger a los grupos vulnerables están sujetos a que se restablezca la estabilidad. El gobierno no ha logrado los resultados esperados con su programa de consolidación fiscal en curso. El FMI, en su última revisión conforme al Artículo IV, señala que si se ponen plenamente en práctica, las medidas fiscales recientes deberían estabilizar los niveles de deuda para el 2016. Incluso con una puesta en práctica integral, las presiones de financiamiento fiscal y la sostenibilidad del sector externo seguirían presentando desafíos. Además, la consolidación fiscal por sí sola no es suficiente para generar crecimiento. Los esfuerzos para diversificar la economía y aumentar la productividad revisten enorme importancia. Los éxitos históricos de Barbados en generar un consenso social y político efectivo para afrontar los desafíos económicos serán un factor importante para mitigar estos riesgos.

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA DE PAÍS CON BARBADOS

Objetivos de desarrollo del país	Sectores prioritarios del BID	Objetivos estratégicos del BID	Resultados previstos de la estrategia	Indicadores	Valores de referencia
Competitividad y crecimiento	1. Turismo	Aumento y revigorización del turismo	Aumento de los ingresos generados por el turismo	Gasto promedio por visitante internacional que pernocta	US\$955 (2012) (Organización Mundial del Turismo)
				Gasto promedio en tierra por crucero	US\$60,9 (2012) (Ministerio de Turismo)
Modernización de infraestructura para mejorar la competitividad y la eficiencia del movimiento de bienes y personas	2. Transporte y logística	Mejoramiento del sector de logística	Mejoramiento del desempeño de la infraestructura y los servicios de logística de las exportaciones	- Tiempo para exportar (días)	9 (2013) (Informe Doing Business, Banco Mundial)
				- Costo promedio de exportación de un contenedor (US\$)	US\$810 (2013) (Informe Doing Business, Banco Mundial)
			Mejoramiento de las condiciones de la red vial	- Red de caminos pavimentados en condición regular o deficiente (según el IRI) (%)	30 (2013) (Ministerio de Transporte y Obras)
Reducir la dependencia con respecto a los combustibles líquidos de origen fósil promoviendo la energía renovable, la eficiencia energética y el uso eficiente de combustibles de origen fósil (incluido el gas natural) para la generación de energía	3. Energía¹	Aumentar el porcentaje de energía renovable en la matriz energética y aumentar la eficiencia energética	Reducción de las tarifas de electricidad	- Tarifa* (sin incluir subsidios) (en comparación con un valor de referencia de 2013) <i>*En Barbados la tarifa cubre el costo integral del servicio de electricidad</i>	US\$0,34/kWh (2013, BL&P)
			Aumento del porcentaje de energía proveniente de fuentes de energía renovable en la matriz energética del país	- Porcentaje de energía proveniente de fuentes de energía renovable	Penetración de energía renovable: 0,7% (2013, BL&P)
			Reducción del consumo de electricidad por cliente (incluye todas las clases de cliente)	- Consumo anual de electricidad por cliente (kWh-año/cliente)	7.296 kWh (2013, Informe Anual de Light y Power Holdings Ltd.)

¹ Todos los indicadores están calculados anualmente.

Objetivos de desarrollo del país	Sectores prioritarios del BID	Objetivos estratégicos del BID	Resultados previstos de la estrategia	Indicadores	Valores de referencia
Establecer una economía “verde”	4. Gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima	Fortalecer la capacidad para una gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima basada en ecosistemas y aumento de la resiliencia costera	Mejor entendimiento del valor de los ecosistemas costeros y marinos en la protección costera y otros usos de valor económico	- Aumento porcentual de las aplicaciones de desarrollo revisadas por la CZMU que consideran la valoración económica de los ecosistemas costeros y marinos	0 (Unidad de Gestión de las Zonas Costeras)
			Ampliación de la infraestructura de protección costera y mantenimiento de servicios ecosistémicos esenciales	- Longitud de litoral costero (km) con infraestructura de protección costera que incorpora sistemas basados en ecosistemas	0 (Unidad de Gestión de las Zonas Costeras)
			Integración de la resiliencia costera en las políticas sectoriales y en planes de socios estratégicos y programas comunitarios	- No. de políticas sectoriales y planes de socios estratégicos actualizados para incorporar una gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima y una resiliencia costera basadas en ecosistemas	0 (Unidad de Gestión de las Zonas Costeras)
				- No. de programas comunitarios implementados que abordan la resiliencia costera	0 (Unidad de Gestión de las Zonas Costeras)
			Aumento de las inversiones del sector privado, en el ámbito del turismo, en gestión costera sostenible	- Aumento del número de proyectos costeros cofinanciados por el sector privado	1 (2013) (Unidad de Gestión de las Zonas Costeras)
				- Índice de Gestión de Riesgo del BID ²	45 (2008) (Indicadores del riesgo de desastres y de gestión de riesgos para Barbados)

² El Índice de Gestión de Riesgo, uno de los indicadores del BID sobre riesgo de desastres y gestión de riesgos, mide el desempeño de los países en materia de gestión de riesgo, en términos de las cuatro áreas de políticas públicas de gestión del riesgo de desastres, a saber, identificación de riesgos, reducción de riesgos (prevención y mitigación), gestión de desastres (preparación y respuesta) y gobernanza y protección financiera. Sus valores oscilan entre 0 y 100.

Objetivos de desarrollo del país	Sectores prioritarios del BID	Objetivos estratégicos del BID	Resultados previstos de la estrategia	Indicadores	Valores de referencia
	5. Utilización de sistemas nacionales	Aumento de la utilización de los subsistemas nacionales de controles externos y de contabilidad y presentación de información en los proyectos financiados por el Banco	Aumento de la utilización de los subsistemas nacionales de gestión financiera en las operaciones financiadas por el Banco	Porcentaje de la cartera (número de préstamos) que utiliza: <ul style="list-style-type: none"> • controles externos • subsistema de contabilidad y presentación de información 	Porcentaje de la cartera de préstamos que utiliza: <ul style="list-style-type: none"> • controles externos - 30% • contabilidad y presentación de información -10% (FMP/Representación en Barbados)

I. CONTEXTO DEL PAÍS

- 1.1 Barbados ha tenido un desempeño destacado desde que se independizó en 1966. Entre 1980 y 2013, el ingreso per cápita se multiplicó por cuatro (de US\$4.122 a US\$15.373), tal que en 2013 se situó en el 38º lugar entre 187 países en el Índice de Desarrollo Humano, la cifra más alta de América Latina y el Caribe. El país es, desde su independencia, una democracia estable con instituciones sólidas y una fuerza laboral con alto grado de educación formal. Con una población de menos de 280.000 habitantes, Barbados es una economía abierta con una masa terrestre de 430 km².
- 1.2 La base de la actividad económica es el turismo, que contribuye directamente alrededor del 12% del PIB a través de los hoteles y restaurantes, e indirectamente más del 40% del PIB. También impulsa la demanda de los otros sectores como la construcción, manufactura y servicios. Los desastres naturales han ocasionado importantes daños en el pasado y representan un riesgo para la economía de Barbados. El país tiene fuertes vínculos económicos con las naciones del Caribe oriental y sus buenas conexiones aéreas encierran un potencial de mayor comercio y turismo con los mercados emergentes.
- 1.3 La contracción económica internacional de 2008 puso al descubierto debilidades estructurales que afectaron el crecimiento y pusieron en riesgo la estabilidad macroeconómica. El entorno económico de Barbados se ha caracterizado por ser de bajo crecimiento y tener un espacio fiscal restringido. Los efectos inmediatos de la crisis provocaron una contracción del PIB real equivalente a -4,1% en 2009, y un crecimiento marginal con posterioridad (0,3% anual), y ocasionaron la reducción en sectores críticos para la base impositiva. El gasto en turismo se redujo en un 23% entre 2009 y 2011, lo cual condujo a una disminución de la demanda de servicios turísticos el aumento de las tasas de desempleo¹. Un intento por atenuar los efectos de la contracción económica amplió la brecha entre ingresos y gastos y condujo a una rápida acumulación de deuda pública.
- 1.4 La dependencia del país con respecto a las importaciones de alimentos y combustibles ha provocado déficits comerciales sostenidos a lo largo del tiempo. El saldo en cuenta corriente es deficitario desde 1995 y llegó a un máximo del 12,8% en 2011. En los últimos cinco años, las importaciones de bienes y servicios representaron anualmente alrededor del 51% del PIB. Barbados tiene una base exportadora pequeña y depende mayormente de pocos socios comerciales. Ante el régimen de cambio fijo que impera desde 1975, de BDS\$2 = US\$1, esos desequilibrios se han traducido en presiones sobre las reservas, que la contracción económica mundial acentuó.
- 1.5 El deterioro del marco macroeconómico (bajo crecimiento, un elevado déficit, baja inversión, altos niveles de deuda pública y un dólar barbadiense fuerte) ha reducido la competitividad internacional de Barbados. Entre 2000 y 2011, el aumento de la productividad laboral fluctuó entre -3,6% y 3,7%, promediando el 0,4%. Al producirse la crisis económica internacional, el país tenía poca margen para atenuar los impactos fiscales. A pesar de los aumentos de las tasas impositivas y de los

¹ El desempleo en el sector de turismo aumentó del 9,8% en 2007 al 16% en 2011. El gasto de turismo en estadías prolongadas cayó de US\$1.100 millones en 2008 a US\$900 millones (en términos reales). Fuente: Banco Central de Barbados, septiembre de 2012.

controles del gasto, las metas de consolidación fiscal no se han alcanzado y la deuda pública aumentó del 53,3% del PIB en 2008 al 97,6% en 2013. Si se incluye el financiamiento con cargo al Plan Nacional de Seguridad Social (NIS), la relación entre deuda y PIB es superior al 130% del PIB.

- 1.6 Las perspectivas de crecimiento son modestas a mediano plazo. El Banco Central calcula que en 2015 el crecimiento será de aproximadamente el 1,2% y en 2016, de alrededor del 2,5%. El país enfrenta un déficit fiscal creciente, que en el año fiscal 2013/2014 excedió el 12,3% del PIB y que ha provocado una rápida acumulación de deuda pública². Ello obedece a que la recaudación de ingresos ha sido menor que la prevista, con una disminución del 11% con respecto al ejercicio fiscal 2012-2013, y a un aumento del gasto, especialmente en sueldos del sector público y transferencias a las empresas públicas. El gobierno reconoce la urgencia de recuperar el crecimiento perdido y se está centrando en la implementación de un programa de consolidación fiscal de 19 meses de duración (2013-2015) acompañado de gastos en proyectos de inversión. El programa de 19 meses de duración impulsado por el Gobierno de Barbados se centra en reducir el gasto público a través de la compresión del sector público y la reducción de los subsidios y las transferencias, así como medidas a nivel de ingresos para contener las necesidades de financiamiento del país. Si se implementa de manera integral, y en la medida en que induzca cambios estructurales, el programa podrá estabilizar las finanzas públicas a mediano plazo. Las inversiones correspondientes están centradas en el sector del turismo y, por medio de alianzas público-privadas, buscan diversificar la economía y los socios comerciales y reducir las presiones sobre el presupuesto.
- 1.7 El desempleo es elevado; a fines de junio de 2014 se situaba en el 13,2%. Desde 2007, el PIB per capita disminuyó alrededor de 6%, de US\$16.336 a US\$15.373 (2007-13). Al mismo tiempo, los niveles de pobreza podrían aumentar por encima del nivel registrado, del 19,3% de la población, ante el entorno económico vigente³. El Gobierno de Barbados ha determinado la necesidad de fortalecer y ampliar los programas de protección social existentes para brindar apoyo a los segmentos pobres y vulnerables, especialmente debido a que el mejoramiento de su posición fiscal podrá imponer la toma de nuevas medidas de austeridad. El BID puede dar asistencia al gobierno en el diseño y la implementación de programas sociales, dada su experiencia en la región.

II. EL BID EN BARBADOS

- 2.1 Actualmente son solamente dos los bancos multilaterales que prestan a Barbados: el Banco de Desarrollo del Caribe (BDC) y el BID. Este último representa la mayor proporción de la deuda multilateral (67%) y constituye una fuente importante de asistencia técnica para las entidades gubernamentales y no-gubernamentales. No obstante, en 2013 el BID representó el 17% de la deuda pública externa, el 4,5% de la deuda pública total (incluido el NIS) y el 5,6% del PIB.
- 2.2 La Estrategia de País 2009-2013 se aprobó en noviembre de 2009, con las siguientes áreas prioritarias: (i) infraestructura costera y adaptación al cambio climático; (ii) agua y saneamiento; (iii) energía; y (iv) educación. El monto global indicativo para

² El Gobierno de Barbados indicó que el aumento se debió en parte a un cambio en su práctica contable, que pasó a incluir todos los gastos en sus Estimaciones de Ingresos y Gastos y elimina a peticiones suplementarias.

³ Evaluación de las condiciones de vida del país (CALC), Banco de Desarrollo del Caribe, 2012.

financiamiento con garantía soberana era de US\$200 millones, con una proyección de US\$5 millones para financiamiento no reembolsable. Para diciembre de 2013, el financiamiento total había alcanzado los US\$242 millones, de los que el 47,5% estaba destinado a respaldo presupuestario para un ambicioso y positivo programa de reforma del sector de energía. Los recursos no reembolsables para cooperación técnica ascendieron a US\$13 millones⁴. La participación del Banco durante esa estrategia de país se centró en abordar las principales vulnerabilidades y el desarrollo social, y si bien la estabilidad macroeconómica no era un ámbito prioritario, la estrategia posibilitaba su inclusión en caso de que el riesgo correspondiente se materializara.

- 2.3 Con la contracción mundial, el deterioro del marco macroeconómico de Barbados dio lugar al enfoque macro de la Estrategia de País 2009-2013. El Banco fue una importante fuente de apoyo durante los años extremadamente difíciles que siguieron a la crisis financiera internacional de 2008, al volverse evidente que el riesgo macroeconómico más importante mencionado en dicha estrategia de país, es decir, *“un continuo deterioro de su posición fiscal y un aumento de los coeficientes deuda/PIB, asociados a una prolongada contracción económica”*, podría afectar la estabilidad económica a menos que se realizaran reformas fundamentales. Ello llevó a concentrar el financiamiento con cargo a los recursos de la estrategia al principio del período correspondiente, pues era imperativo brindar apoyo anticíclico. En consecuencia, el Banco concentró los desembolsos al principio del período, enfocado en las operaciones de apoyo presupuestario dirigidas al área prioritaria de energía, en respuesta a las necesidades apremiantes inducidas, entre otros factores, por los precios del petróleo, que estaban alcanzando niveles históricamente más elevados y generando con ello un mayor interés en la eficiencia energética, la energía renovable y el apoyo a la conservación de energía en general. En consonancia con la identificación de los riesgos que se planteaban para la estabilidad macroeconómica, el Banco profundizó su diálogo con el país en torno a los temas de política tributaria y calidad y eficiencia del gasto público, y promovió el trabajo técnico en esa área de diálogo⁵. De común acuerdo con el Gobierno de Barbados, el Banco también cambió su enfoque principal para centrarlo en el trabajo analítico dirigido a apoyar un programa de reforma fiscal, por medio de cambios estructurales en la política de gasto tributario. En respuesta a los profundos desafíos económicos que el país tenía ante sí, el Banco suministró un 40% de financiamiento adicional y aumentó el apoyo presupuestario en un 60% por encima de las proyecciones incluidas en la estrategia de país original.
- 2.4 Los sucesivos programas de ajuste fiscal no lograron alcanzar sus metas de contención del gasto y reducción del déficit en cuenta corriente. El Gobierno de Barbados respondió adoptando medidas anticíclicas temporales para sustentar la actividad económica y el empleo, lo cual provocó un pronunciado aumento del déficit fiscal y un mayor endeudamiento del sector público a través de la ejecución de la Estrategia Fiscal a Mediano Plazo, anunciada en marzo de 2010. El crecimiento se redujo y contrajo, en tanto que el déficit fiscal se sostuvo. En ese contexto, el Banco siguió brindando apoyo al Gobierno de Barbados mediante un nuevo enfoque en proyectos de inversión fundamentales capaces de destrabar el crecimiento y proteger

⁴ Incluye una operación cofinanciada por un total de US\$7,7 millones de la Unión Europea.

⁵ BA-T1021, Apoyo a la Consolidación Fiscal (US\$300.000).

al país de shocks adversos. Ello fue posibilitado por una profunda aceleración del ritmo de ejecución de la cartera de préstamos de inversión, resultado a su vez de una reestructuración del 25% de sus operaciones de bajo desempeño (Véase al Anexo II).

- 2.5 **Cartera heredada⁶ y logros hasta la fecha.** Si bien el aporte global al desarrollo como resultado de la Estrategia de País 2009-2013 es incierto, pues todavía no se puede informar de manera integral acerca de resultados tangibles debido al prolongado desempeño deficiente registrado en la ejecución de los préstamos de inversión, han habido avances positivos. Una proactiva acción concertada llevó en 2013 a desembolsos totales de US\$23,7 millones en la cartera de inversión, cifra que representa el tercer mayor desembolso de dicha cartera en trece años. Los desembolsos reales en 2014 representaron un aumento del 32% con respecto a los niveles de 2013 (US\$23,7 millones), 229% con respecto a los niveles de 2012 (US\$9,5 millones), 302% con respecto a 2011 (US\$7,8 millones) y 543% con respecto a 2010 (US\$4,5 millones), y contrarrestaron los flujos de signo negativo de 2012. Paralelamente, los esfuerzos dirigidos a simplificar la cartera, sumados al compromiso del Gobierno de Barbados de reducir el monto de deuda en el marco de préstamos de bajo desempeño, redundaron en la cancelación acordada de alrededor de US\$54 millones de recursos sin desembolsar, lo cual a su vez dio lugar a una disminución de la comisión de compromiso pagada por el gobierno por cada US\$1 no-desembolsado. En evaluaciones de las compensaciones se había indicado que cancelar más bien que reformular las operaciones hubiera sido técnica y financieramente más eficiente.
- 2.6 A pesar de los desafíos registrados en los desembolsos, es importante resaltar los avances logrados hasta ahora. Se han adoptado medidas de políticas en apoyo de la energía renovable y la eficiencia energética, junto con instrumentos como el “Fondo Inteligente” (*Smart Fund*) para promover la energía renovable y la eficiencia energética en el sector privado. Además, se ha incrementado la eficiencia y viabilidad financiera de la Barbados Water Authority, al tiempo que se completaron modelos de evaluación del riesgo costero y un plan de acción para su implementación. Asimismo, la infraestructura costera (una serie de espigones, escolleras mar adentro, una vía peatonal de concreto y mejoras en distintas playas), financiada en el marco del Proyecto de Mejoramiento de Holetown Beach, se ha completado en un 95%. El proyecto busca aumentar la estabilización del litoral y mejorar las playas y las zonas de acceso público.
- 2.7 Conforme Barbados sigue respondiendo a los desafíos fiscales a través de su Programa de Consolidación Fiscal de 19 meses de duración, el Banco seguirá brindando apoyo al gobierno. Todas las áreas prioritarias y de diálogo contribuyen directamente e indirectamente al logro de la sostenibilidad fiscal a mediano plazo, al buscar reducir la carga sobre el presupuesto y aumentar la eficiencia del gasto público. El énfasis al promover el crecimiento en sectores transables como turismo, contribuirá a la estabilidad macroeconómica por aumentar el flujo de divisas y reducir los desequilibrios del sector externo. Eso se llevará a cabo en estrecha coordinación con los principales organismos internacionales involucrados en la modernización fiscal y el crecimiento en Barbados, a saber, el Fondo Monetario Internacional, la Unión Europea y el BDC. La realización de mejoras en el marco macroeconómico

⁶ Cartera heredada refiere a los proyectos que fueron aprobados bajo Estrategias de País anteriores.

podría profundizar el diálogo y permitir con ello al país beneficiarse de una gama más amplia de instrumentos financieros, modalidades y recursos.

III. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO PARA 2015–2018

- 3.1 La Estrategia de País propuesta para el período 2015-2018⁷ coincidirá con el ciclo político previsto y es el resultado de estrecha consulta con el gobierno y la sociedad civil. La estrategia tiene por objeto ayudar a restablecer el crecimiento sostenible en la economía de Barbados mediante el suministro de apoyo en favor de una mayor competitividad en el sector privado y un incremento de la eficiencia en la prestación de servicios por el sector público. El enfoque se centra en los sectores generadores de divisas y en la mitigación del riesgo de factores negativos externos debido a fluctuaciones en los precios de los productos básicos, de la lenta recuperación de los socios comerciales tradicionales, de desastres naturales y del lento advenimiento de los impactos del cambio climático. Los sectores prioritarios de la estrategia son los siguientes: (i) turismo; (ii) transporte y logística; (iii) energía; y (iv) gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima.
- 3.2 Los sectores prioritarios de la estrategia de país se seleccionaron principalmente sobre la base de su impacto transformador en la competitividad del sector privado, que es esencial para destrabar el crecimiento, y para abordar las restricciones vinculantes al crecimiento. La promoción de un mayor desarrollo y competitividad del sector privado será un elemento fundamental en los cuatro sectores prioritarios de la Estrategia. El Diagnóstico de Crecimiento de Barbados confirma que el aumento de la estabilidad macroeconómica, la competitividad y la productividad es esencial para lograr un mayor crecimiento. Por lo tanto, las intervenciones en el marco de esta Estrategia procuran abordar directa o indirectamente esos desafíos. La Estrategia también pretende contribuir a la estabilidad macroeconómica al centrarse en eliminar limitaciones que afectan el crecimiento en los sectores generadores de divisas, mientras busca reducir el costo de la energía, y mitigar, en la medida de lo posible, el impacto negativo de desastres naturales en actividades económicas. La modalidad se fundamentó en trabajos analíticos, en las grandes inversiones financiadas por el Banco ya realizadas en las áreas de energía y de gestión de zonas costeras, y en las recomendaciones provenientes de la última evaluación del programa de país.
- 3.3 La selección de los sectores refleja las áreas en las que el Banco y el Gobierno de Barbados pueden interactuar de manera más diligente en apoyo al crecimiento. Dichas áreas han sido validados por la sociedad civil y el sector privado y están en consonancia con las prioridades del gobierno del país incluidas en la Estrategia de Crecimiento y Desarrollo de Barbados para 2013-2020. Las áreas prioritarias buscan impulsar la producción en sectores clave, como los de turismo, energía e infraestructura, para aumentar la competitividad del sector privado. Además, se trabajará para incrementar la contribución proveniente de sectores no tradicionales como los de cultura y deportes, innovación y ciencia, y pequeñas y medianas empresas (PYMEs)⁸. También se busca reducir la dependencia con respecto a los

⁷ Aunque una nueva Estrategia de País no fue aprobada durante el período de transición en el 2014, el proyecto aprobado en dicho año está alineado con la presente estrategia.

⁸ La inversión en capital humano es fundamental para alcanzar esos objetivos. Se podría impartir capacitación en aptitudes específicas, que podría usarse como parte de las medidas anticíclicas dirigidas a afrontar el desempleo y el consumo anémico.

combustibles de origen fósil, asegurar la sostenibilidad ambiental y adaptarse al cambio climático. Por último, la estrategia de país contribuirá al objetivo enunciado en el informe sobre el Noveno Aumento General de Capital del Banco (Noveno Aumento) (documento AB-2764) de apoyar el desarrollo en los países pequeños y vulnerables reduciendo la pobreza y la desigualdad y promoviendo el crecimiento sostenible. Las actividades dirigidas a facilitar el desarrollo a través del sector privado, especialmente mediante el aumento del apoyo a las PYMEs, están en consonancia con la estrategia del Noveno Aumento que identifica a dicho sector como una herramienta eficaz para destrabar el crecimiento, crear más empleo y mejorar las vidas de los pobres⁹.

- 3.4 La cartera actual consiste en operaciones en sectores vinculados directamente con las áreas prioritarias y de diálogo propuestos y abordan las restricciones actuales tanto al crecimiento como a la ejecución de proyectos, a saber: competitividad, educación y modernización de las adquisiciones y contrataciones y las estadísticas. Además, a través de la cartera se procura alcanzar mayor eficiencia en el suministro de agua potable y en la gestión de recursos naturales, lo cual previsiblemente significará un apoyo al sector del turismo y protegerá al país frente al cambio climático mediante una mayor disponibilidad y calidad del agua potable y la protección de las costas frente al tratamiento de residuos inadecuado.

A. Turismo

- 3.5 Esta estrategia de país busca brindar apoyo al crecimiento competitivo y sostenible del turismo en Barbados. El sector sigue siendo el principal propulsor de la economía y el empleo, contribuyendo directamente alrededor del 12% del PIB a través de los hoteles y restaurantes e indirectamente más del 40%¹⁰. Barbados se ha visto afectado por la crisis financiera mundial y afronta problemas como resultado de la disminución tanto de las llegadas de turistas provenientes de los principales mercados fuente como de los ingresos generados por los gastos de dichos turistas. Entre 2007 y 2013, las llegadas de pasajeros tanto en cruceros como de turistas que se quedan varios días en el país disminuyeron un 7,5% y un 11,5%, respectivamente, en tanto que los ingresos generados por el turismo cayeron un 23,3%. La Asociación Hotelera y de Turismo de Barbados señala que los desafíos respectivos se relacionan con los costos elevados, principalmente de la electricidad, y con la calidad de la infraestructura hotelera.
- 3.6 El Diagnóstico de Crecimiento identificó la limitada diversificación del turismo en los mercados fuente y la competitividad de la oferta como factores limitativos del crecimiento del sector. Al igual que otros destinos turísticos maduros, el país enfrenta la necesidad de realizar mejoras en los hoteles, sumada a limitaciones en el transporte aéreo y a factores cíclicos relacionados con la contracción económica mundial. Frente a los costos cambiantes y a la aparición de nuevos destinos en todo el mundo, las

⁹ Las áreas prioritarias de la estrategia de país relativas a gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima, y a energía, responden a la prioridad del Noveno Aumento de proteger el medio ambiente, responder al cambio climático, promover la energía renovable y velar por la seguridad alimentaria; a su vez, el ámbito prioritario de transporte y logística responde a la prioridad de infraestructura para la competitividad y el bienestar social; y el de turismo, a la prioridad de integración competitiva internacional a los niveles regional y mundial. Por su parte, el ámbito de diálogo de modernización del sector público responde a la prioridad de instituciones para el crecimiento y el bienestar.

¹⁰ El turismo apoya directamente 14.500 puestos de trabajo, u 11,1% del empleo total, pero indirectamente impulsa el empleo en la mayoría de los sectores. Fuente en cuanto a la contribución del turismo al PIB y el empleo: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (CMVT). Los datos se han convertido de US\$ a BDS\$. Fuente en cuanto a arribos y recibos de dinero: Organización Mundial del Turismo (OMT).

llegadas de turistas a Barbados han disminuido. El gobierno está ultimando un Plan Maestro de Turismo y seguirá priorizando el sector en sus decisiones de políticas públicas, promoviendo el desarrollo de modelos y prácticas de negocios competitivos y responsables y aumentando la cooperación entre los sectores público y privado¹¹. Se concedió exención de impuestos y concesiones tributarias, a cambio de inversión privada en el sector con miras a generar empleos y contribución indirecta a la actividad económica proveniente de estos incentivos.

3.7 El apoyo del Banco se centrará en aumentar los ingresos generados por el turismo, elemento que fomenta efectos directos, indirectos e inducidos en la economía local. A continuación se describen los dos mayores desafíos que tiene ante sí el sector del turismo:

(a) Necesidad de una diversificación tanto geográfica (mercados fuente) como de los segmentos de viajeros. Por una parte, Barbados depende mucho de los mercados británico y norteamericano (70% del total de turistas que se quedan varios días en el país). Se considera que la concentración de las llegadas de turistas, que provienen de unos pocos países de origen, constituye una fuente de vulnerabilidad, especialmente en momentos en que las economías de origen sufren caídas pronunciadas de su actividad económica. El mercado europeo (excluido el Reino Unido) es actualmente el que más gasta en Barbados, pero solo representa el 8% del total de llegadas de turistas. Por otra parte, los pasajeros de cruceros representaron el 49% del total de turistas que visitan el país, pero con el rendimiento reducido por cada turista arribado, este segmento contribuye menos a la actividad económica.¹² Por eso, es importante diversificar el mercado turístico, que actualmente está concentrado en tres países de origen, para maximizar los ingresos obtenidos por visitante, y centrarse en los mercados y segmentos de demanda —incluidos los cruceros— que tengan el mayor potencial de crecimiento en cuanto a gasto per cápita por visitante; y

(b) Necesidad de aumentar la competitividad de la oferta turística. En ese punto se consideran tres grandes factores: (i) valor de la relación calidad-precio ofrecida por la experiencia turística, ya que Barbados es un destino maduro que desarrolló su sector turístico mucho antes que otros destinos del Caribe; en un mercado mundial altamente competitivo, el “nombre de marca” y el “producto” turístico barbadenses deben remozarse, innovarse y mejorarse para satisfacer las cambiantes expectativas de los viajeros, aspectos todos estos para los que sería necesario un mayor acceso al crédito a fin de financiar inversiones¹³; (ii) vínculos débiles entre las empresas locales y el sector turístico; de estudios recientes¹⁴ se desprende que sigue habiendo margen para aumentar los vínculos entre el turismo, el sector manufacturero local (sobre todo en el subsector de alimentos y bebidas) y la agricultura; y (iii) el transporte aéreo, que sigue suscitando preocupación, debido a las tarifas elevadas, el número reducido de líneas operativas y lo ineficiente de las rutas y conexiones.

¹¹ White Paper on the Development of Tourism in Barbados (octubre de 2012).

¹² Ministerio de Turismo y Transporte Internacional

¹³ Banco Mundial, *2010 Enterprise Survey for Barbados*, relevamiento preparado en 2009 por el Sir Arthur Lewis Institute of Social and Economic Studies (SALISES), Universidad de las Indias Occidentales, y Censo de 2010; Banco Mundial (2010). “Enterprise Survey for Barbados”. Washington, D.C, y Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial 2013-2014

¹⁴ Mascoll, (2013), *The Promotion of Greater Inter-Sectoral Linkages with the Tourism Sector in the Barbados Economy*, BID.

- 3.8 Si aprovecha las iniciativas ya emprendidas por Barbados para generar una demanda turística más importante y respaldar la oferta de turismo, el Banco puede brindar apoyo para: (i) diversificar los productos turísticos, los mercados de origen y los segmentos de viajeros, mediante una profunda comprensión de las preferencias y los factores determinantes de la demanda turística y el refuerzo del “nombre de marca” y la promoción del turismo; (ii) realizar análisis específicos de las cadenas de valor subsectoriales y respaldar las medidas de políticas destinadas a promover vínculos más sólidos entre el turismo y las empresas locales, incluidos los hoteles; y (iii) revisar las políticas públicas llamadas a respaldar el transporte aéreo y dar seguimiento a los resultados de la conectividad aérea con los principales mercados de origen tanto tradicionales como emergentes (incluida América Latina); y (iv) promover un mayor acceso al financiamiento.
- 3.9 El principal riesgo relacionado con la intervención del Banco en el sector turístico de Barbados radica en la gobernanza sectorial, en cuanto a la coordinación público-privada y entre organismos gubernamentales. Para garantizar que las alianzas necesarias se establezcan oportuna y positivamente durante la preparación y ejecución de un futuro programa de turismo apoyado por el Banco se deberá incrementar la participación directa de distintas partes interesadas, mediante un mecanismo que incluya partes interesadas pertinentes para el programa, tanto en la etapa de conceptualización estratégica como posteriormente durante la ejecución de dicho programa. Las ventanillas del sector privado del BID podrían brindar apoyo de asesoría y financiero para posibilitar el establecimiento de alianzas público-privadas sujeto a un marco macroeconómico propicio. Otros riesgos se relacionan con las limitaciones de capacidad del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional, que el BID podría abordar poniendo en práctica un sistema de seguimiento y evaluación para los proyectos relacionados con el turismo.

B. Transporte y logística

- 3.10 Las inversiones en transporte y logística son importantes para Barbados pues generan un estímulo a corto plazo y aumentan la producción a largo plazo. A corto plazo, su impacto positivo en la demanda, debido al aumento de la inversión pública en proyectos con uso intensivo de mano de obra, ayudaría a paliar la actual contracción económica y crear puestos de trabajo no capacitado. A largo plazo, esas operaciones aumentan el parque de infraestructura del país y por ende expanden su capacidad productiva y mejoran su competitividad. Desde la crisis financiera de 2008, la inversión pública se contrajo a la mitad, pasando del 4% al 2% del PIB anualmente, y durante el período de la estrategia se reducirá aún más, al 1,5% del PIB. Ello está incidiendo negativamente en la red vial existente y en la competitividad del sector privado. En consonancia con los actuales planes del gobierno, los emprendimientos futuros se podrían orientar hacia iniciativas encabezadas por el sector privado, según lo enunciado en la Estrategia de Crecimiento y Desarrollo de Barbados para 2013-2020. Se deberá alentar la participación de las instituciones financieras locales en el suministro de crédito para nueva infraestructura productiva y servicios. Por ende, las actividades propuestas en ese ámbito prioritario respaldarán las mejoras de infraestructura clave, al tiempo de impulsar el sector turístico y estimular el empleo.
- 3.11 Uno de los desafíos en cuanto a **logística marítima** que enfrentan las PYMEs radica en lograr economías de escala y alcance para poder despachar con frecuencia contenedores íntegros. Los fletes en el Caribe suelen ser del tipo de carga inferior a la

de un contenedor, que impone un mayor volumen de manipuleo y costos (de las empresas de fletes o marítimas, para consolidar o desconsolidar las cargas). El segundo desafío es el del bajo grado de conectividad marítima, que se refleja en el bajo Índice de conectividad del transporte marítimo de línea¹⁵ del país, tanto en términos absolutos como en comparación con otros países latinoamericanos y del Caribe. Además, se prevé que los buques de mayor tamaño con mayores volúmenes de trasbordo que pronto podrán usar el Canal de Panamá tras su expansión provocarán cambios sustanciales al transporte marítimo en la región. Barbados podrá aprovechar esas oportunidades si aumenta su eficiencia y desarrolla la logística y el valor agregado para servicios intrarregionales.

- 3.12 **La conectividad aérea** también representa un desafío para Barbados y la mayoría de los otros países del Caribe que dependen del transporte aéreo para su conectividad intrarregional e internacional, especialmente en apoyo del turismo como actividad económica clave, en comparación con países de mayor tamaño que pueden depender de bases de recursos y mercados de mayor amplitud para impulsar el crecimiento económico. El sector en Barbados se caracteriza por grandes tiempos de espera en el país para exportar, un horario de trabajo limitado en la aduana y unos valores bajos del LCSÍ y del Índice de conectividad aérea¹⁶ en comparación con países de orientación más exportadora.
- 3.13 En cuanto al **transporte por carretera**, según estimaciones del Ministerio de Transporte y Obras (MTW), el 30% de la red nacional de caminos pavimentados, de 1.600 km de longitud, necesita un mantenimiento correctivo o una rehabilitación. Esa situación se ve agravada por las pautas de clima extremo típicas de la región. Se deberían introducir mecanismos sostenibles de financiamiento para proporcionar recursos adicionales con destino al mantenimiento o la rehabilitación de carreteras, dado que los recursos públicos anteriormente disponibles para esa finalidad han mermado considerablemente¹⁷.
- 3.14 El principal ámbito estratégico de intervención propuesto para el sector de transporte Barbados es el de la logística y servicios de fletes, a fin de brindar una plataforma para aumentar la conectividad y promover una perspectiva multimodal del flujo de bienes y personas. Las acciones correspondientes podrán incluir la realización de inversiones en el mejoramiento de infraestructura productiva clave, como la de instalaciones de logística y redes de distribución (por ejemplo, rehabilitación de la red vial), con objeto de reducir los costos de transporte. Se buscarán recursos de cooperación técnica para actividades relacionadas con la logística y el transporte sostenible. Durante la vigencia de esta estrategia de país se desplegarán esfuerzos para apalancar fondos privados, en tanto vehículo para elaborar más proyectos y promover el uso de mecanismos de financiamiento privado innovadores para la inversión en infraestructura y servicios.

¹⁵ El Índice de conectividad del transporte marítimo de línea (LCSÍ) combina el número de buques, su capacidad total de contenedores, el tamaño máximo de los buques y el número de empresas de servicios y fletes que recalán en los puertos del país, como medida de la conectividad de transporte. La edición de dicho índice para el año 2013 se calculó para 157 países: el correspondiente a Barbados es igual a 5,18 y el país aparece ubicado en el 122º lugar entre 157 países, frente a los índices de Trinidad y Tobago (17,26, 69º lugar), Jamaica (25,32, 52º lugar), República Dominicana (25,57, 51º lugar) y Estados Unidos (92,8, 6º lugar).

¹⁶ El Índice de conectividad aérea, basado en teorías sobre el análisis de redes, calcula la medida en la que un país está conectado al transporte aéreo internacional, partiendo del número de conexiones desde cada país.

¹⁷ El MTW señala que los recursos para obras viales se redujeron de alrededor de US\$70 millones en 2009-2010 a US\$30 millones en 2013-2014.

3.15 Los riesgos relacionados con las intervenciones propuestas se relacionan principalmente con los siguientes aspectos: (i) la limitada experiencia conjunta trabajando en el medio ambiente local en la ejecución de proyectos de infraestructura en este sector; (ii) la falta de políticas de transporte integrales y de un marco institucional para servicios de transporte más allá del suministro de infraestructura, (iii) la falta de datos cualitativos suficientes debido a lo limitado de los estudios realizados en ese sector, (iv) la formulación de proyectos nacionales sin perspectivas de aplicación regional y (v) la falta de inversiones del sector privado en este ámbito. Todos esos riesgos se mitigarán por medio de proyectos que faciliten el fortalecimiento institucional, el establecimiento de capacidad, la realización de estudios integrales y la transferencia de conocimientos. Actualmente el Banco está brindando apoyo al desarrollo del sector privado a través de iniciativas como “Compete Caribbean” Además, podría mejorar la formulación de proyectos a través de su experiencia en el Caribe y sus conocimientos especializados en comercio, logística e integración regional.

C. Energía

3.16 Las intervenciones en el sector de energía no solamente tienen un impacto positivo en la competitividad, sino que además inciden en la estabilidad macroeconómica y el crecimiento. En el Diagnóstico de Crecimiento se constató que los elevados costos de energía, que además son variables, son un factor que menoscaba la actividad económica en Barbados. Cerca del 50% de las empresas locales señala que la electricidad es una importante limitación para la realización de negocios, mayormente debido a lo alto y fluctuante de las tarifas. La factura de electricidad representa el 15% del ingreso mensual promedio de los hogares de bajo ingreso.¹⁸ La dependencia con respecto a los productos petroleros para el 90% de las necesidades de energía, sumada a unos precios de la energía altos y fluctuantes, ha acentuado la vulnerabilidad macroeconómica del país. Como todos los productos de petróleo refinado se importan, tienen un efecto negativo en el saldo comercial y someten a presión la cuenta corriente. Esa dependencia hace que la economía sea muy vulnerable a los cambios en los precios internacionales del petróleo. En 2012, Barbados gastó en importaciones de petróleo la suma de US\$398 millones, o 9,4% del PIB, lo cual representa un importante aumento con respecto a los US\$255 millones gastados por ese concepto en 2009, y que obedeció mayormente a fluctuaciones en los precios internacionales.

3.17 Las prioridades del gobierno en el sector de energía son los de reducir los costos y promover la energía renovable y la eficiencia energética para impulsar el crecimiento económico y la competitividad. Ello ha colocado a Barbados a la cabeza en cuanto a la implementación de un marco de políticas de energía sostenible para promover la eficiencia energética y la energía renovable tanto en el sector público como en el privado (incluidas las PYMEs). En el período abarcado por esta estrategia de país, el enfoque estará puesto en el aumento de la eficiencia energética, la promoción de la diversificación de las fuentes de energía y la expansión de la utilización de energía renovable. Ello comprende lo siguiente: (i) un apoyo constante al proceso de reforma

¹⁸ The Barbados Light & Power Company Limited es una empresa eléctrica privada. Si bien que no hay subsidios por el uso de la electricidad para los usuarios domésticos o comerciales en Barbados, los usuarios comerciales pagan una tarifa un poco más alta que es utilizado subsidiar las tasas para los usuarios domésticos. Hay cuatro tipos de tarifas: (1) Servicio doméstico, (ii) Servicio general, (iii) Potencia de tensión secundaria, y (iv) de Gran potencia.

- de políticas públicas para ayudar a Barbados a completar e implementar marcos de políticas, legales y normativos para la electricidad; (ii) apoyo a proyectos sobre producción de energía renovable, almacenamiento de energía, energía renovable para el transporte y eficiencia energética, que se implementen tanto en el sector público como en el sector privado; (iii) uso eficiente de combustibles de origen fósil, incluida la importación de gas natural para la generación de energía y la renovación de las anticuadas plantas termoeléctricas existentes de generación de energía ; y (iv) fortalecimiento de la capacidad institucional, aumento de las aptitudes de la fuerza laboral, capacitación a los profesionales en el sector de energía y promoción de un entorno propicio para los empresarios y los inversionistas del sector privado, a fin de que realicen inversiones en energía. Ese enfoque complementará las iniciativas regionales en curso del Banco destinadas a reducir la dependencia del Caribe con respecto a los combustibles líquidos de origen fósil importados, como por ejemplo iniciativas regionales para estudiar la posibilidad de suministrar gas natural¹⁹ por barco o por gasoducto.
- 3.18 Las tarifas de electricidad en Barbados siguen siendo altas: en 2013 se situaban en US\$0,34 por kWh²⁰. Ello obedece al costo elevado del combustible líquido utilizado para casi toda la producción de electricidad. Casi el 50% de la tarifa corresponde al costo del combustible, que se traslada al consumidor final²¹. Es especialmente ese segmento de la estructura tarifaria el que se podría reducir diversificando la matriz energética con la introducción de medidas de energía renovable (tanto en larga como en pequeña escala, almacenamiento de energía y eficiencia energética y un uso eficiente de los combustibles de origen fósil (es decir, incluidos el reemplazo de la capacidad generadora ineficiente y la introducción de gas natural en el mediano a largo plazo). Ello permitiría reducir las facturas mensuales de electricidad en un 40% a un 50%.
- 3.19 El gobierno ha tomado medidas concretas para poder alcanzar sus objetivos en el sector de energía, pero el éxito a largo plazo dependerá de su capacidad para atraer inversiones en ese ámbito y llevar adelante la reforma en curso en el sector de electricidad. Desde 2009, el BID viene apoyando al Gobierno de Barbados en la implementación de un marco de energía sostenible para el país, a través de un paquete de financiamiento para reformas de política, programas de asistencia técnica y préstamos para inversión. En relación al proceso de reforma de políticas, se han registrado grandes avances hacia el establecimiento de un marco de políticas públicas que promueva la energía sostenible. La Ley de Iluminación y Energía Eléctricas aprobada a fines de 2013 fue un paso importante hacia el incremento de la generación de electricidad a partir de fuentes renovables. Para hacer realidad la promesa que encierra esa ley se requerirá una implementación y reglamentación eficiente, especialmente por parte de la Comisión de Comercio Justo. Además, tanto el Gobierno de Barbados como los organismos de reglamentación deberán asegurarse de

¹⁹ Véase “Gas Natural en el Caribe – Estudios de Factibilidad” (RG-T2243), operación financiada con US\$1 millón de recursos del Fondo para el Financiamiento de Operaciones de Cooperación Técnica destinada a Iniciativas de Integración de la Infraestructura Regional.

²⁰ La empresa de servicio de electricidad Barbados Light & Power es de propiedad de la empresa canadiense Emera Inc. en un 80%; otro 13% corresponde al NIS y el restante 7%, a pequeños accionistas.

²¹ El subsidio del combustible diesel, que se discontinuó en abril de 2014, brindaba apoyo directo en materia de precios para el consumo, a razón de 0,23 centavos por litro para los sectores manufacturero, agrícola y pesquero, y de 0,08 centavos por litro para el transporte público.

- que los cambios en la estructura normativa del sector de electricidad no alteren su estabilidad y eficiencia.
- 3.20 El gobierno ha dado los pasos iniciales para evaluar en mayor profundidad las opciones en cuanto a la importación de gas natural. Estudios realizados por el BID han demostrado que, vistos los actuales precios del gas, el gas natural licuado (GNL) podría ser una opción para muchas naciones del Caribe, incluida Barbados. Sin embargo, debido a los altos costos iniciales, una terminal de GNL solamente podría construirse en un entorno de demanda suficiente. Por lo tanto, el agrupamiento de la compra de gas natural con otras pequeñas naciones del Caribe a fin de crear economías de escala a través de alianzas público-privadas es una posibilidad para adoptar ese combustible más limpio.
- 3.21 Los riesgos principales identificados se relacionan con las áreas de (i) políticas y reglamentación y (ii) establecimiento de capacidad y fortalecimiento institucional. Políticas y reglamentación – Gradual pero significativamente, el Gobierno de Barbados está avanzando en las líneas de acción recomendadas en la Política Nacional de Energía Sostenible. En todo el espectro político del país existe el firme compromiso de apartarse de los combustibles líquidos de origen fósil, por lo cual el riesgo de falta de acción es muy bajo. En términos de reglamentación, el gobierno aprobó una ley que posibilitará la generación de energía por terceras entidades utilizando instalaciones de energía renovable en gran escala. Además, se han elaborado políticas para el despliegue de medios de energía renovable de producción distribuida (en pequeña escala) con conexión a la red de distribución de electricidad, especialmente energía solar. Establecimiento de capacidad y fortalecimiento institucional – Este es un riesgo preponderante capaz de convertirse en un gran obstáculo para el despliegue satisfactorio de energía sostenible, y para mitigarlo el gobierno necesita proporcionar (o asignar²² mediante financiamiento externo) recursos humanos capacitados. El aumento de pericias, la disponibilidad de personal calificado y una capacitación permanente son factores clave para el éxito del programa.

D. Gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima

- 3.22 Barbados depende del turismo en la costa para la mayoría de sus ganancias de divisas, así como para la mayor parte del empleo y del crecimiento. Vista la vulnerabilidad del país a los desastres naturales y el cambio climático, que obliga a centrarse en la mitigación del impacto negativo de los sucesos naturales en el sector turístico, es importante sostener el crecimiento y aliviar las presiones sobre las finanzas públicas.
- 3.23 El programa de gestión integrada de las zonas costeras de Barbados es uno de los primeros que se implementan en un país en desarrollo, es el más integral del Caribe y es considerado como una de las mejores prácticas regionales²³. En consecuencia, y reconociendo tanto lo anterior como el valor agregado de los conocimientos especializados del Banco que han venido apoyando al sector desde principios de los años ochenta con resultados positivos hasta la fecha, las intervenciones constantes del

²² Hay varios préstamos para energía, con recursos asignados para la contratación de personal. Sin embargo, debido a las reglamentaciones sobre recursos humanos, la contratación de nuevo personal es complicada y lenta y puede ser perjudicial para el resultado de los proyectos de energía.

²³ BID (2010: párrafo 1.7); Lemay et al (2011).

BID en ese ámbito resultan importantes para mantener la salud y prosperidad del entorno costero de Barbados. Durante el ciclo de la nueva estrategia de país, el Banco proseguirá las actuales intervenciones y ampliará su apoyo a la planificación costera basada en riesgos, la protección de la costa a largo plazo y el mejoramiento de playas, incluidas la utilización de una infraestructura costera resistente a los factores de riesgo y medidas de adaptación basadas en ecosistemas.

- 3.24 Los principales desafíos del sector que se han de abordar en el corto a mediano plazo a fin de aumentar la resiliencia costera son los siguientes: (i) evaluación y valoración de los servicios de los ecosistemas costeros y marinos para la gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima, (ii) necesidad de innovación en materia de ingeniería para la resiliencia costera, (iii) sostenibilidad financiera de las inversiones costeras, y (iv) gobernanza de los riesgos costeros a los niveles nacional y local. Las iniciativas aprovecharán el Programa integral de Infraestructura Costera promovido por el gobierno y financiado por el BID, que sigue exhibiendo éxitos²⁴ e innovación en materia de gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima, y el Programa de Evaluación y Gestión de Riesgos Costeros actualmente en ejecución.
- 3.25 Los principales riesgos para la implementación de las intervenciones propuestas son los siguientes: (i) falta de coordinación interinstitucional, (ii) interés limitado por parte del sector privado en invertir en la gestión costera y (iii) demora de ejecución de las intervenciones propuestas. Falta de coordinación interinstitucional – Para mitigar ese riesgo se elaborarán e implementarán, en el marco del Programa de Evaluación y Gestión de Riesgos Costeros, una política de intercambio de información y una estrategia de comunicación, previéndose que incrementen la coordinación entre la Unidad de Gestión de las Zonas Costeras (CZMU) y sus socios estratégicos. Interés limitado por parte del sector privado en invertir en la gestión costera – Como el segmento del sector privado dedicado al turismo ya ha mostrado interés en invertir en la protección costera en Barbados, ese riesgo se mitigará mediante una sensibilización focalizada del sector privado, que se realizará en el marco del Programa de Evaluación y Gestión de Riesgos Costeros y mediante las intervenciones propuestas. Demora de ejecución de las intervenciones propuestas, debido a (a) motivos relacionados con la capacidad de gestión de proyectos y (b) demoras en alcanzar la elegibilidad de programas – Para mitigar ese riesgo, como parte del Programa de Evaluación y Gestión de Riesgos Costeros, personal de la Unidad de Gestión de las Zonas Costeras está recibiendo capacitación y apoyo en gestión de proyectos, con objeto de incrementar la capacidad pertinente de la unidad y dar a las intervenciones propuestas.

²⁴ Hasta la fecha se han registrado resultados demostrables en las siguientes operaciones, entre otras: (i) el Proyecto de Mejoramiento del Malecón de Madera de Rockley a Coconut Court (Malecón de Madera de Rockley) en la costa sur y el Proyecto de Mejoramiento de Holetown Beach (Holetown) en la costa oeste, que creó un total de 3,5 km de acceso continuo y seguro a una playa pública en la costa; (ii) las obras de estabilización de la costa y control de la erosión en Rockley y Holetown aumentaron conjuntamente el número de personas-día de uso de la costa para esparcimiento y recreación, como resultado directo del aumento de instalaciones y accesos que brindaron esos proyectos. El impacto que ese tráfico adicional ha tenido en las empresas locales y la revitalización que ha generado en el mercado inmobiliario circundante son muy importantes; y (iii) aumento de la capacidad de la Unidad de Gestión de las Zonas Costeras (una dependencia del gobierno) y apoyo para la gestión de costas innovadora. A través del Programa de Infraestructura Costera se impartió capacitación al personal de la Unidad de Gestión de las Zonas Costeras en modelado numérico y físico, la utilización de sistemas de información geográfica y el modelado tridimensional, y también en gestión de construcciones.

E. Tema transversal: Perspectiva de género

- 3.26 La integración de las perspectivas de género para promover la igualdad de género y el empoderamiento en el desarrollo sostenible será un tema transversal preponderante. La integración de los temas de género se aplicará a los sectores prioritarios enunciados en la estrategia de país, en respuesta a una serie de desafíos relativos a la igualdad de género para esos sectores, incluidos el acceso a servicios, las oportunidades de empleo y la reducción de las brechas en materia de remuneración. El Banco también impartirá orientación estratégica en relación con la integración fluida de los temas de género en sus áreas de diálogo y en las intervenciones en curso en la cartera heredada, incluidas las acciones e inversiones específicas recomendadas para la incorporación de los temas de género en Barbados.
- 3.27 Uno de los mayores factores de sustento en este ámbito es el hecho de que el Gobierno de Barbados ha invertido en una Política Nacional de Género multisectorial. En consecuencia, la incorporación de los temas de género ya es una prioridad nacional, que requerirá un importante apoyo técnico y financiero para su implementación en todos los sectores. El plan de Barbados está en consonancia con los compromisos emanados de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y de la Convención de Belem do Pará²⁵. Además, muchos ministerios ya se han esforzado por apoyar iniciativas de incorporación de los temas de género. Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Desarrollo de Recursos Humanos ha realizado una auditoría sobre género con la Organización Internacional del Trabajo y la Organización de los Estados Americanos y está trabajando en torno a legislación contra la discriminación, que ofrecerá un mecanismo para responder a cualquier discriminación por motivos de género en relación con la terminación del empleo.

F. Áreas de diálogo

- 3.28 En complemento de las áreas prioritarias convenidas y los comentarios recibidos de la sociedad civil, el sector privado y la Evaluación del Programa de País, el Banco procurará fortalecer el diálogo estratégico en las áreas indicadas a continuación.
- 3.29 La **modernización del sector público** proseguirá con el objetivo de apoyar el Programa de Ajuste Fiscal del gobierno en determinados ámbitos clave y partiendo de una cooperación técnica anterior ya suministrada por el Banco por solicitud del gobierno. Asimismo, cabría prever solicitudes futuras de apoyo adicional conforme el alcance del trabajo en ese ámbito se profundiza, que podrían incluir los temas de presupuesto del gasto tributario, incidencia tributaria, empresas del Estado, pensiones y gestión del flujo de fondos. De igual manera, el apoyo futuro podría incluir la modernización de la recopilación de datos y la producción estadística para incorporarlas en un sistema para todo el gobierno, con mirar a utilizar la información para la toma de decisiones más eficiente y transparente. El Banco también apoyará las actividades destinadas a aumentar la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios del gobierno, destacando especialmente aquellos que resultan clave para promover un crecimiento económico sostenible. Esas labores aprovechan las oportunidades ofrecidas por las tecnologías de la información y las comunicaciones y facilitan la participación de la ciudadanía. Esa área realiza una importante contribución al aumento de la estabilidad macroeconómica en Barbados, y constituye

²⁵ Convención Interamericana sobre Prevención, Castigo y Erradicación de la Violencia contra la Mujer.

- una restricción vinculante para el crecimiento identificada en el Diagnóstico de Crecimiento, en la medida que alivia la carga sobre las finanzas públicas y promueve una mayor eficiencia en el gasto público.
- 3.30 El de **protección social y mercados laborales** es un área en el que el Banco podría ofrecer un oportuno e importante valor agregado a los esfuerzos desplegados por el gobierno para proporcionar a los ciudadanos, de manera eficiente, una red de protección social justa y progresista, incluyendo capacitación y políticas laborales activas, ante la necesidad de alcanzar la sostenibilidad macroeconómica. Vista la experiencia del BID con programas de protección social en América Latina, el gobierno busca usar esa experiencia para proteger a los grupos vulnerables y posibilitar al mismo tiempo una complementariedad optimizada entre sus estrategias de crecimiento y de estabilidad macroeconómica. Las intervenciones también buscarán fortalecer la capacidad para poner en práctica programas activos en el mercado laboral.
- 3.31 A escala regional, el programa estratégico del Banco para la integración abarcaría iniciativas en transporte, principalmente aéreo, y facilitación del comercio de bienes y servicios, haciendo hincapié en el turismo con socios no tradicionales. El diálogo también seguirá abordando la cartera de desembolso lento (**véase el Anexo VI**).

IV. MARCO DE FINANCIAMIENTO

- 4.1 Las necesidades de financiamiento del gobierno para el período de la Estrategia de País 2015-2018 exceden los US\$1.500 millones, de los que se calcula que el 25% provendrá de fuentes externas. En vista del marco macroeconómico vigente, especialmente la deuda elevada y el bajo nivel de desembolsos en el pasado, existe un gran nivel de incertidumbre acerca del marco de financiamiento y la programación para Barbados durante el período cubierto por la estrategia. El Banco centrará la programación en intervenciones que estimulen el crecimiento económico en consonancia con las prioridades del gobierno y que se puedan implementar con mayor eficiencia que en el pasado para generar el impacto deseado en el ámbito del desarrollo. Para el período de esta estrategia se propone una hipótesis de financiamiento indicativo con garantía soberana cifrado en US\$200 millones²⁶. El ritmo y escala de la inversión dependerán de la capacidad de absorción y otros factores que generen avances significativos en el nivel de ejecución. Se prevé que dicho escenario de financiamiento indicativo satisfaría el 20% de las necesidades de financiamiento del programa gubernamental de inversiones en el sector público (**véase el Anexo III**). El monto indicativo financiero global se podrá incrementar si el mejoramiento sostenible en la ejecución de la cartera de préstamos de inversión se mantiene en el tiempo, con desembolsos anuales de al menos de 12,7% del saldo no desembolsado de préstamos de garantía soberana al principio del año²⁷. Se discutirían los montos de aprobaciones anuales dentro del contexto del proceso de programación del Banco. Los montos promedio anuales estimativos de aprobaciones (US\$40

²⁶ Este monto indicativo incluye la programación en el año 2014, el cual fue el período de transición entre la Estrategia de país 2009-2013 y la presente del 2015-2018.

²⁷ La evaluación de la dotación indicativa consideraría el nivel de desembolsos del año anterior. El nivel de desembolsos debería reflejar mayor ejecución de la cartera de proyectos de inversión y sería considerado en conjunto con mejoras claras en la capacidad institucional, un mayor uso de sistemas del país para adquisiciones y gestión financiera pública, y la alineación con las prioridades del Gobierno y el Presupuesto Nacional.

millones) y de desembolsos (US\$36 millones)²⁸ mantendrán su proporción dentro de la deuda multilateral total de Barbados. Durante el período cubierto por la estrategia, el financiamiento del Banco al país mantendría estos volúmenes en alrededor del 6% del PIB y 16,1% de la deuda externa. Se calcula que si el alto nivel de desembolsos de la cartera se mantiene, los flujos de capital netos serán positivos durante el período de la estrategia.

- 4.2 El apoyo financiero proporcionado por el Banco se coordinaría estrechamente con entidades multilaterales como el FMI, el BDC y la Unión Europea, a fin de contribuir a los actuales esfuerzos de colaboración con otros cooperantes y a minimizar los traslapes y evitar las duplicaciones. En la medida de lo posible, se estudiarán opciones de cofinanciamiento tanto para apalancar recursos no reembolsables a fin de aumentar la concesionalidad de las operaciones de préstamo (como por ejemplo, el Programa de cofinanciamiento de energías renovables y eficiencia energética establecido por el BID y la Agencia Japonesa Para la Cooperación Internacional y el fondo denominado la Facilidad de Inversión para el Caribe de la Unión Europea) como para complementar el financiamiento del BID con préstamos bajo términos comparables otorgados por socios de cofinanciamiento del Banco (por ejemplo, el Fondo Chino de Cofinanciamiento para América Latina y el Caribe).

V. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A. Actividades para impulsar una mayor interacción con el sector privado

- 5.1 Para generar sinergias entre operaciones del sector público y privado y estimular la identificación de nuevos proyectos, se buscará promover una participación más efectiva de las ventanillas del Banco sin garantía soberana. El enfoque de esta estrategia está alineado con las actuales líneas de negocio del BID con el sector privado para la región del Caribe, en tanto se relaciona con oportunidades de inversión en energía y eficiencia energética (proyectos de producción de energía por terceros, integración de gas natural licuado, almacenamiento de energía y ecosistema de mercados sostenibles para inversiones en el ahorro de energía, líneas crediticias para proyectos de eficiencia energética), alianzas público-privadas (apoyo a la capacidad institucional y la correspondiente implementación), cadenas de valor en turismo (mejora de la infraestructura hotelera con vínculos a la economía local, puente aéreo a nuevos mercados y diversificación de la base de turismo) y empresariado de la mujer (mayor acceso al crédito para las propietarias de negocios y empresas).
- 5.2 Como parte de la interacción con el sector privado se seguirá dando apoyo a las PYMEs, especialmente promoviendo un mayor acceso al financiamiento²⁹, al que se ha identificado como uno de los principales factores que dificultan la realización de

²⁸ Las evaluaciones de la dotación indicativa consideraría el nivel de desembolsos del año anterior. Las aprobaciones anuales estimativas están en consonancia con el promedio anual de aprobaciones de préstamos de inversión (US\$39 millones) registrado durante el período de la última estrategia de país (2009-2013). Los desembolsos anuales estimativos están en consonancia con el mejoramiento registrado recientemente en los desembolsos de la cartera de inversión (US\$23,7 millones en 2013) y con los principios que se han de observar en cuanto al grado de preparación y el diseño de los proyectos para asegurar un ritmo de desembolso más veloz que el del pasado.

²⁹ Banco Mundial, *2010 Enterprise Survey for Barbados*, relevamiento preparado en 2009 por el Sir Arthur Lewis Institute of Social and Economic Studies (SALISES), Universidad de las Indias Occidentales, y Censo de 2010.

negocios por las empresas privadas en Barbados³⁰. El acceso al financiamiento es particularmente difícil porque, ante su renuencia a asumir riesgos, el sistema bancario ha establecido requisitos más altos de constitución de garantías para las operaciones de financiamiento³¹. En consonancia con las actuales actividades del gobierno para promover el acceso al financiamiento para las pequeñas empresas³², el Banco dará apoyo para promover el uso eficiente de los recursos públicos a fin de incentivar el acceso al crédito y la inversión privada en proyectos transformadores emprendidos por PYMEs, tales como los de energía renovable, eficiencia energética y turismo. El Banco podría apoyar al Gobierno de Barbados en el diseño de instrumentos de financiamiento específicos de segundo piso (tales como garantías, líneas de crédito especiales o fondos sindicados), lo cual permitiría a las instituciones financieras locales otorgar créditos para inversión a las PYMEs.

B. Actividades para fortalecer la ejecución

5.3 El Banco seguirá apoyando la formulación de políticas que se diseñen para reducir la vulnerabilidad de Barbados a las situaciones adversas externas y a los desastres naturales, además de fomentar la implementación del programa de reforma económica del gobierno. La participación inicial con proyectos de garantía soberana incluirá un enfoque en las operaciones de inversión para impulsar el crecimiento y la protección social, al tiempo de seguir desarrollando las bases técnicas del programa de reforma macroeconómica. Para lograr una mejora sustancial en la ejecución de la cartera de préstamos de inversión se deberá dar continuidad a la implementación de los cambios operativos iniciados en el ciclo de la estrategia de país anterior. La práctica de crear organismos ejecutores especializados no redundó en las eficiencias previstas y ha sido un lastre para la implementación debido a lo limitado del conjunto de funcionarios públicos calificados. Esas ineficiencias y otras limitaciones sistémicas y de capacidad fueron reconocidas abiertamente tanto por el Gobierno de Barbados como por el Banco, lo cual condujo a la elaboración de un plan de acción en 2012 en pro de una mejor implementación (**véase el Anexo VI**). El gobierno ha convenido en que toda operación de inversión nueva ha de cumplir todos los requisitos indicados a continuación: (i) todos los diseños finales deberán estar completos y haber sido aceptados tanto por el Gobierno de Barbados como por el Banco antes de la aprobación de un préstamo; (ii) solamente se establecerán unidades ejecutoras de proyecto cuando sea necesario y, en los casos posibles, ciertas actividades como funciones fiduciarias y de adquisiciones se tercerizarán a una entidad no pública que se especialice en la gestión de proyectos;³³ (iii) la totalidad de las licencias, permisos y adquisiciones de terrenos deberá estar ultimada antes de la aprobación de un préstamo; (iv) el proceso de adquisiciones y contrataciones para por

³⁰ Banco Mundial (2010). "Enterprise Survey for Barbados". Washington, D.C., y Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial 2013-2014.

³¹ La capacidad para constituir garantías fue considerada como la principal barrera frente al acceso de las PYMEs al crédito en Barbados. Datos del Banco Mundial y de SALISES muestran que a pesar del tamaño de los préstamos que recibieron las PYMEs en 2009-2010, la relación del valor de la garantía frente al valor de los préstamos muestra una gama en la mediana que oscila entre el 133% y el 154%, con un valor medio general del 145%. Independientemente, una encuesta del BID ante 94 PYMEs confirmó la percepción general de que los requisitos excesivos en materia de garantías son la principal barrera frente al acceso al crédito.

³² Lindsay Holder, Clyde Mascoll, 2013. "A Policy Framework to Incentivize the Micro Business Sector en Barbados", The Barbados Private Sector Association.

³³ Se espera que esta modalidad redunde en eficiencias a corto plazo y beneficios a largo plazo para la capacidad institucional del Estado, dado que el ministerio respectivo continuará manteniendo la supervisión técnica del proyecto y por ende, se beneficiará del fortalecimiento institucional brindado por la tercerización.

lo menos el 20% de un proyecto ha de estar listo, para licitarse inmediatamente después de la aprobación del préstamo; y (v) el espacio fiscal correspondiente se deberá haber aprobado en el presupuesto anual a fin de dar cabida al plan de implementación previsto. Esos cinco principios, incluidos en el plan de acción de 2012 mencionado con anterioridad, buscan simplificar la cartera, optimizar el diseño de los proyectos y fortalecer el marco institucional del gobierno para ejecutar proyectos. El Banco ha venido brindando apoyo continuo para mejorar la capacidad institucional por medio de iniciativas destinadas a mejorar la gestión de proyectos tanto a nivel general como a nivel de sector específico. También ha integrado y correlacionado sus propios ciclos de proyecto y procesos de adquisiciones y contrataciones con los del Gobierno de Barbados, en aras de un mejor diseño de los proyectos y de una mayor eficiencia en la ejecución de las operaciones.

- 5.4 La economía de Barbados se beneficiaría de mayores niveles de inversión por el sector privado, especialmente en los ámbitos que arrojan ganancias de divisas y reducen los niveles de importaciones basadas en divisas. De conformidad con las áreas de negocio resaltadas en el ámbito de diálogo de desarrollo del sector privado se aumentará la participación: (i) aprovechando las operaciones del FOMIN y la CII adaptadas a las PYMEs; (ii) adaptando a las necesidades del sector privado local los instrumentos disponibles; (iii) sensibilizando a las partes interesadas provenientes del sector privado, como organizaciones de apoyo empresarial e instituciones financieras; y (iv) elaborando programas para aumentar la capacidad del sector privado y permitirle acceder a créditos adicionales.

C. Uso y fortalecimiento de los sistemas nacionales

- 5.5 De conformidad con la estrategia del Banco para el uso y fortalecimiento de los sistemas nacionales (documento GN-2538), se están teniendo en cuenta, para la ejecución y supervisión de proyectos, los siguientes subsistemas de gestión financiera validados para su uso: presupuesto, tesorería y control externo. Durante el período de esta estrategia de país, el Banco seguirá brindando apoyo a las iniciativas de fortalecimiento de los sistemas nacionales principalmente en los ámbitos de adquisiciones y contrataciones públicas y auditoría externa, con recursos provenientes del préstamo 2099/OC-BA - *Modernización del Sistema Nacional de Adquisiciones y Contrataciones de Barbados*. Se prevé que ese préstamo posibilitará la aprobación de un nuevo proyecto de ley de adquisiciones y contrataciones públicas y la introducción de medidas para aumentar la eficacia de esas adquisiciones y contrataciones. También se brindará apoyo a la Oficina de Auditoría de Barbados para mejorar su capacidad institucional e informática.
- 5.6 Se prevé que las iniciativas destinadas a fortalecer los sistemas de auditoría externa y de clasificación presupuestaria reducirán los costos de transacción de los proyectos, mejorarán la gestión y supervisión de los recursos públicos y aumentarán la calidad general del sistema de gestión financiera pública. A su vez, ello se traducirá en una mayor utilización y dependencia de los sistemas nacionales para los proyectos financiados por el Banco en los ámbitos de auditoría externa, presupuesto, contabilidad y presentación de información.

Uso de los sistemas nacionales ³⁴	Nivel de referencia 2015	Uso estimativo 2018	Acciones previstas
Gestión financiera			
Presupuesto	100%	100%	Apoyo al gobierno en el mejoramiento del sistema de clasificación presupuestaria para que esté en mejores condiciones de apoyar la gestión y el seguimiento de los proyectos y la presentación de información al respecto
Tesorería	100%	100%	No hay acción prevista
Contabilidad y presentación de información ³⁵	10%	20%	Apoyo al gobierno en el mejoramiento del sistema de contabilidad y de presentación de información en aras de una mejor gestión y seguimiento de los proyectos y una mejor presentación de información al respecto. Ello se vincula directamente con el apoyo relativo al mejoramiento de la clasificación presupuestaria para los proyectos.
Auditoría interna	0%	0%	No hay acción prevista
Control externo	30%	50%	Apoyo a la Auditoría General, especialmente en el establecimiento de capacidad del personal y la elaboración de un programa informático de gestión de auditorías.
Adquisiciones y contrataciones			
Sistema Nacional de Información	0%	0%	Se prevé que una vez promulgada la nueva legislación se registrarán mejoras en la infraestructura y la capacidad de adquisiciones/contrataciones (por ejemplo, establecimiento de un sitio virtual de adquisiciones y contrataciones, elaboración de un sistema de compras electrónicas e impartido de la capacitación conexas, establecimiento del nuevo Departamento de Adquisiciones y Contrataciones del Gobierno y dotación de personal correspondiente, capacitación sobre la nueva legislación para las entidades de gobierno y establecimiento de un plan de estudio y un programa para la obtención del título de asociado.
Adquisiciones de fuente única	0%	0%	
Contratación de consultores individuales	0%	0%	
Licitación pública nacional (LPN) parcial	0%	0%	
LPN avanzada	0%	0%	

D. Coordinación con otros cooperantes del ámbito del desarrollo

5.7 El Banco trabaja en estrecha colaboración con distintos cooperantes bilaterales y multilaterales activos en Barbados en áreas como las de agua, educación, energía, desarrollo del sector privado, juventud, seguridad ciudadana y gestión financiera pública. Si bien esos cooperantes tienen oficinas en Barbados, solamente el BDC, la Unión Europea y el BID tienen programas nacionales (**véase el Anexo V**). Todos los demás cooperantes tienen programas regionales que benefician a varios países del Caribe, Barbados entre ellos. La orientación de la estrategia de país coincide con el criterio del BDC en cuanto al suministro de apoyo presupuestario sobre la base de unas condiciones macroeconómicas mejoradas y complementa la aprobación de los Programas Indicativos Nacionales para el 11^o Fondo Europeo de Desarrollo, que considera el ámbito de la energía como un sector prioritario para Barbados³⁶.

³⁴ Porcentaje de la cartera de préstamos activa del Banco que se gestiona por intermedio de los sistemas nacionales.

³⁵ Esos subsistemas (contabilidad y presentación de información + controles internos) no utilizan los sistemas nacionales, pero hay un préstamo en apoyo de reformas de política que representa el 13% de los proyectos financiados por el Banco.

³⁶ La Unión Europea prevé invertir aproximadamente €49 millones para establecer capacidad a través del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos.

- 5.8 El BID, el BDC, la Unión Europea y la USAID colaboran en el sector de educación, en el cual el actual diálogo con la USAID podría conducir a un acuerdo para aumentar el número de escuelas secundarias que implementan la metodología *A Ganar*. En materia de energía, la Unión Europea y el BID están cofinanciando el Programa de Energía Inteligente del Sector Público de Barbados. Asimismo, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y el BID han establecido el Programa de Cofinanciamiento de la Energía Renovable y la Eficiencia Energética (CORE) en apoyo de la mitigación del cambio climático en Centroamérica y el Caribe. Barbados podrá acceder al CORE durante el período de esta estrategia de país cuando los criterios de elegibilidad de Japón para acceder a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) sobre la base del ingreso per cápita se modifiquen para tener en cuenta factores como la vulnerabilidad. En cuanto al desarrollo del sector privado, sigue vigente una alianza con el DfID, DFATD (Foreign Affairs, Trade and Development Canada) y el BDC en relación con el programa *Compete Caribbean* (CCP)³⁷. En materia de consolidación fiscal se sigue obrando en estrecha coordinación con el FMI. Además, el BID y el CARTAC del FMI han convenido en colaborar en la evaluación de la gestión financiera pública de Barbados usando el marco de medición del gasto público y la responsabilidad financiera (*PEFA- Public Expenditure and Financial Accountability*), patrocinado por el CARTAC y el BID y ultimado en marzo de 2014.
- 5.9 El fondo denominado la Facilidad de Inversión para el Caribe (CIF por sus siglas en inglés), de la Unión Europea, se lanzó en marzo de 2013 para brindar apoyo a proyectos que consideren infraestructura en las áreas clave de transporte, agua y saneamiento, energía, prevención de desastre, desarrollo de PYMEs y protección ambiental, entre otros. Esos elementos están bien alineados con el enfoque de esta estrategia de país, y al CIF se lo considera como fuente de financiamiento privilegiada para apalancar los recursos del BID y complementar los resultados de los proyectos.
- 5.10 Actualmente se está estableciendo en el seno del BDC, en colaboración con el BID y el Banco Mundial, un mecanismo para el suministro de servicios regionales de alianzas público-privadas, con vistas al desarrollo de capacidad técnica en la región y al establecimiento de la arquitectura institucional necesaria. Se prevé que ese mecanismo respaldará el desarrollo de un inventario de proyectos viables y financiables, emprendidos por alianzas público-privadas, en Barbados y la región.

VI. RIESGOS

- 6.1 **Riesgos macroeconómicos y políticos.** Barbados enfrenta riesgos macroeconómicos al inicio del período de la estrategia, por lo cual esta no contempla inicialmente operaciones de apoyo presupuestario. El país ha llevado déficits fiscales altos, del 12,3% del PIB en el año fiscal 2013-2014, que condujeron a la rápida acumulación de deuda pública, excediendo las metas proyectadas. La dimensión de los déficits y el alto nivel de deuda pública del país (más del 130% del PIB si se incluye la deuda del NIS) representan una limitación al crecimiento y un riesgo. En los últimos tres años,

³⁷ El programa *Compete Caribe* estimula el desarrollo del sector privado brindando asistencia técnica que (1) estimula la innovación del sector privado dentro de las empresas o grupos empresariales y cadenas de valor, (2) permite a los gobiernos mejorar el clima de negocios y fomentar la competitividad y (3) genera datos y conocimientos sobre el estado de desarrollo del sector privado en la región del CARIFORUM.

la composición ha cambiado para favorecer una mayor dependencia del endeudamiento interno y a corto plazo. Además, el gobierno se endeudó con fuentes externas a tasas comerciales para estabilizar su posición en materia de reservas. Con un espacio fiscal limitado, Barbados es muy vulnerable a los shocks adversos (tasas de interés, precios, problemas económicos externos). Un entorno externo débil y un crecimiento modesto en relación con sus principales socios comerciales, es decir, el Reino Unido, los Estados Unidos y Canadá, representan un riesgo para el sector turístico y la producción general. Sin embargo, la perspectiva de crecimiento de esos países es positiva, lo cual lleva a prever una recuperación gradual durante el período de esta estrategia de país. En ese contexto, la consolidación fiscal es importante y un mejoramiento del marco macroeconómico daría paso a un diálogo sobre apoyo presupuestario en el futuro. El riesgo se podría compensar parcialmente con la implementación satisfactoria de un programa de políticas públicas eficaz en reducir el gasto mediante la compresión del sector público y de los subsidios y transferencias, así como medidas de ingreso para contener las necesidades de financiamiento y alcanzar la sostenibilidad fiscal en el tiempo. La estrategia proveería insumos al proceso de consolidación fiscal con estudios y análisis, apoyando la generación de ingresos y una mayor eficiencia en el gasto público

- 6.2 **Capacidad para asegurar los recursos de otros cooperantes.** La clasificación de Barbados como un país de ingreso medio alto presenta desafíos para la obtención de recursos financieros no reembolsables y apoyo de organismos que utilizan el ingreso per cápita como parámetro de referencia para el suministro de asistencia para el desarrollo. El Banco hará el seguimiento de ese riesgo y lo mitigará mediante el suministro de asistencia técnica en coordinación con otros organismos de desarrollo activos en Barbados, lo cual podría resultar en apoyo del BID a iniciativas no respaldadas por otros organismos multilaterales. La asistencia técnica se centraría en apoyar las áreas prioritarias de la estrategia de país, así como intervenciones estratégicas dirigidas a promover las iniciativas del Banco en materia de integración regional, en consonancia con el Noveno Aumento de Capital. Además, el ingreso per cápita de Barbados registró una caída del 5% entre 2008 y 2013 y el desempleo sigue aumentando³⁸. La vulnerabilidad del país a los shocks exógenos también está aumentando, lo cual vuelve a todas luces necesario el suministro de apoyo del Banco. Por último, con el anuncio de Japón de que sus criterios de elegibilidad para acceder a la AOD en función del ingreso per cápita se revisarían para considerar aspectos como la vulnerabilidad, se le podrían abrir a Barbados nuevas posibilidades para acceder a un mayor apoyo por parte de los cooperantes durante el período de esta estrategia de país.
- 6.3 **Ejecución de la cartera existente.** Hay obstáculos estructurales que afectan la ejecución oportuna de operaciones de inversión. Los desembolsos anuales para préstamos de inversión, como porcentaje del monto no desembolsado, se situaron por debajo al 4% entre 2010 y 2012 y aumentaron al 33% en 2014. La cancelación del monto de US\$54 millones en préstamos de bajo desempeño, demostró la seriedad con la que el GOB enfrenta el monto de deuda inmovilizado en la cartera crónicamente de bajo desempeño, algo inédito en el Caribe. El Banco proseguirá su diálogo con el gobierno para la toma de medidas similares, donde sea posible, para

³⁸ El ingreso per cápita cayó de US\$14.300 en 2008 a US\$13.600 en 2013; Servicio Estadístico de Barbados.

- abordar el tema de la cartera de desembolso lento y evitar el pago de comisiones de compromiso sobre los préstamos de bajo desempeño en momentos de presión fiscal.
- 6.4 **Gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.** Un desastre natural grave podría desarticular el Programa de Consolidación Fiscal, pues Barbados ha asegurado solamente una fracción pequeña del total de activos en riesgo. El Banco seguirá apoyando al país en el fortalecimiento de su marco institucional y normativo para la gestión integral del riesgo de desastres y la implementación de medidas para reducir el riesgo de desastres y adaptarse al cambio climático.
- 6.5 **Cambios en los precios internacionales de petróleo.** Como Barbados importa el 90% de la energía requerida para cubrir sus necesidades energéticas, está muy expuesta a la amplia variación del precio del petróleo y al costo elevado de esa fuente de energía (tanto en términos tarifarios por kilovatio/hora como del monto de divisas que debe ganar para obtener esa fuente). Ello se mitigará aumentando la diversificación de la combinación de fuentes de energía a fin de incluir más fuentes renovables y estudiando la posibilidad de utilizar combustibles de origen fósil más eficientes. Además, el país ha estado implantando un marco de políticas de energía sostenible para promover la eficiencia energética tanto en el sector público como en el sector privado (incluidas las PYMEs).
- 6.6 **Cambios en la demanda turística.** El aumento del turismo y el gasto en ese ámbito son los principales propulsores del crecimiento económico en Barbados. El fracaso de las actividades para diversificarlo y volverlo más competitivo representa un riesgo durante el período de la estrategia de país. Ese riesgo se puede mitigar centrándose en una gama más amplia de productos, mercados y segmentos de viajeros, en la profundización de los vínculos entre el turismo y las empresas locales, y en el suministro de apoyo a la conectividad aérea desde diferentes mercados tanto tradicionales como emergentes.

BARBADOS: INDICADORES SELECCIONADOS

	2009	2010	2011	2012	2013	2014F
(Cambios porcentuales anuales, salvo que se indique otra cosa)						
Sector real						
PIB real	-4,1	0,3	0,8	0,3	0,3	-0.6
PIB nominal	0,2	-3,4	-2,0	-1,0	-0,8	1.6
Inflación (final del período)	3,6	5,8	9,4	4,5	1,8	1.9
Desempleo	10,0	10,3	11,2	11,5	11,6	13.2
Sector externo						
Exportaciones de bienes y servicios (%)	-13,7	14,0	8,7	4,3	-3,2	3.0
Importaciones de bienes y servicios (%)	-23,4	7,8	16,6	-7,6	-0,3	-2.6
Cuenta corriente (porcentaje del PIB)	-6,8	-5,8	-12,8	-9,5	-10,4	-9.6
Reservas internacionales (millones de US\$)	738,7	711,9	707,4	728,9	572,1	488.7
Cobertura de las reservas internacionales (semanas)	20,9	18,3	17,7	19,9	15,6	13.4
(En porcentaje del PIB, salvo que se indique otra cosa, por año fiscal)						
Sector público						
Gasto corriente del gobierno central	30,6	32,9	32,2	36,4	35,3	n.a
Gasto de capital del gobierno central	1,9	1,5	1,4	1,4	2,0	n.a
Balance primario del gobierno central	-2,5	-3,0	1,6	-2,0	-5,1	n.a
Balance del gobierno central	-7,2	-8,7	-4,4	-8,8	-12,3	n.a
Indicadores de deuda						
Deuda general del gobierno	63,2	72,0	77,8	85,7	97,6	99.5
Deuda general del gobierno (inclusive deuda NIS)	83,5	96,9	105,0	116,5	131,6	n.a
Deuda del gobierno central sobre ingresos	249,6	280,0	266,5	294,7	390,1	n.a
Deuda pública externa (final del período)	28,6	34,2	35,1	34,9	27,5	n.a
Servicio de la deuda como porcentaje de exportaciones de bienes y servicios	7,0	16,7	6,6	6,9	6,6	n.a

Fuente: Banco Central de Barbados, Perspectivas de la economía mundial (Fondo Monetario Internacional) abril de 2014

CONTEXTO MACROECONÓMICO

Barbados tiene bajas perspectivas de crecimiento. Desde la crisis financiera de 2008 el país ha tenido un crecimiento económico real negativo, con un promedio anual del -0,5% en los últimos cinco años. Durante los primeros nueve meses del 2014, la actividad económica no registró crecimiento comparado con un incremento marginal de 0.8% el año pasado. El sector turístico, que es el pilar de la economía de Barbados, enfrenta menor demanda, la disminución del número de visitantes y un nivel menor de gasto por turista. No obstante, los incentivos otorgados para promover grandes proyectos privados en el área de turismo, permiten augurar un repunte de la actividad económica a mediano plazo.

La posición fiscal en deterioro y el frágil contexto macroeconómico representan el principal riesgo de esta estrategia de país. En un entorno de crecimiento bajo, el alto nivel de deuda pública y su composición representan un riesgo (ver análisis más adelante). Con un espacio fiscal limitado, Barbados es muy vulnerable a shocks adversos (de tasas de interés, de precios, o del sector externo). Los esfuerzos dirigidos a impulsar el crecimiento, aumentar la inversión privada y proteger a los grupos vulnerables están sujetos a que se restablezca la estabilidad macroeconómica. El gobierno ha lanzado un programa de consolidación fiscal de 19 meses de duración que busca estabilizar y revertir la tendencia al alza de la deuda pública el cual concluirá en abril de 2016¹. La revisión según el Artículo IV llevada a cabo por el FMI en el 2013 señala que si se ponen plenamente en práctica, las medidas fiscales recientes podrían estabilizar los niveles de deuda para el 2016. Sin embargo, los riesgos de resultados insuficientes y la falta de adopción de políticas correctivas podrían menoscabar el proceso de ajuste. Incluso con una implementación integral, las presiones de financiamiento y la sostenibilidad del sector externo seguirían siendo desafíos (ver Recuadro 1). Además, la consolidación fiscal por sí sola no es suficiente para generar crecimiento y Barbados enfrenta un gran desafío en su trayectoria de desarrollo. Por ello, los esfuerzos para diversificar la economía y aumentar la productividad son de gran importancia. La escasa mayoría que tiene el gobierno en el parlamento le brinda un espacio político limitado para legislar reformas estructurales. Ese riesgo puede ser mitigado, en cierta medida, por el éxito histórico del país en el establecimiento de un consenso social y político efectivo para afrontar desafíos económicos.

¹ El plan inicial de consolidación fiscal de 19 meses de duración se planeaba concluir en marzo de 2015, pero fue extendido un año hasta abril de 2016.

Recuadro 1. Programa de Consolidación Fiscal de Barbados e Impacto Fiscal

En agosto de 2013, en su presentación de los estados financieros y las propuestas presupuestarias, el Ministro de Finanzas y Asuntos Económicos anunció un programa de ajuste de 19 meses de duración, centrado en reducir el gasto público. El enfoque es en la reducción del sector público y los subsidios y transferencias, a través de medidas sobre el ingreso para contener las necesidades de financiamiento del país. El objetivo es promover la estabilidad macroeconómica abordando la disminución de las reservas internacionales, los crecientes niveles de deuda pública y el bajo crecimiento. Inicialmente, el programa buscaba lograr ahorros alrededor de un 5% a un 6% del PIB, reducir el déficit fiscal a menos del 3% del PIB para finales del año fiscal 2014-2015 y emprender posteriormente un trayecto de sostenibilidad, pero el objetivo luego se revisó para alcanzar ese año un déficit del 6,6% del PIB.

A continuación se presentan las medidas anunciadas en materia de gasto y de ingreso. Se constataron diferencias en cuanto al impacto fiscal entre las estimaciones de las autoridades y los pronósticos del FMI, que son más conservadores. Las cifras del FMI consideran solamente el efecto de las medidas puestas en práctica hasta la fecha.

Impacto del Programa de Ajuste Fiscal (en porcentaje del PIB)						
	2013/14		2014/15		2015/16	
	Autoridades	FMI	Autoridades	FMI	Autoridades	FMI
Medidas sobre ingreso	0,6	0,4	1,8	1,1	0,4	0,0
Impuestos al ingreso y las utilidades	0,4	0,2	0,6	0,5	0,0	0,0
Impuestos a la propiedad (impuesto a los desechos/inmobiliario)	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0
Derechos de importación/Exenciones	0,2	0,1	0,5	0,1	0,4	0,0
Medidas sobre gasto propuestas	1,4	1,1	3,9	3,5	0,0	0,0
Jornales y salarios	0,5	0,4	1,4	1,1	0,0	0,0
Bienes y servicios	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Transferencias	0,9	0,5	2,2	2,2	0,0	
Contribución acumulativa al ajuste fiscal	2,0	1,4	7,8	6,0	8,1	6,0
Ingresos	0,6	0,4	2,4	1,5	2,8	1,5
Gastos	1,4	1,1	5,3	4,5	5,3	4,5

Fuente: Autoridades y estimaciones del FMI

Fuente: FMI, revisión según el Artículo IV, 2013

El nivel de deuda pública del país es elevado y su composición presenta riesgos. La relación deuda-PIB en 2013 fue del 98% del PIB, pero más del 130% si se incluye la deuda del NIS. En los últimos tres años, esta se acumuló rápidamente y su composición cambió para pasar a depender del endeudamiento interno y a corto plazo. En 2013, dos tercios de la emisión de deuda pública fueron a corto plazo (90 días en promedio). Ahora los pagos por concepto de intereses consumen el 30% de la recaudación de ingresos.

El déficit en cuenta corriente y la disminución de los flujos entrantes provenientes del sector privado han sometido a presiones las reservas. El déficit alcanzó 10,4% del PIB en 2013, parcialmente como consecuencia del elevado gasto por importación de petróleo. Entre 2012 y 2013, los flujos entrantes privados netos cayeron de US\$493,2 millones a US\$115,4 millones. Para finales de 2013, las reservas internacionales se situaban en US\$572,1 millones o alrededor de 3,9 meses de importaciones, pero en el primer trimestre de 2014 se mantuvieron relativamente estables. Esto refleja los bajos niveles de consumo e inversión, que está conteniendo la demanda de importaciones y aliviando un poco la presión sobre la tasa de cambio. Los niveles de reservas están por debajo del promedio anual de US\$697 millones que registraron entre 2005 y 2012.

Desde 1975, Barbados mantiene un tipo de cambio fijo de US\$1 = BDS\$2. Ese régimen ayudó a reducir la inestabilidad del sector externo, en un marco en el que el Banco Central gestionó el mercado cambiario para facilitar el acceso fluido de divisas para los negocios. Sin embargo, el tipo de cambio efectivo real ha aumentado frente a sus principales competidores de turismo y socios comerciales. La revisión según el Artículo IV realizada por el FMI en 2013 estimó una apreciación real de alrededor del 12% desde el 2009. Si bien es un indicio de que el poder adquisitivo de la moneda se ha fortalecido, también significa que el país ha perdido terreno en cuanto a competitividad de precios.

La tasa de inflación ha tenido una tendencia a la baja desde 2011, disminuyendo del 9,4% al 1,7% para junio de 2014. Las tasas bajas son reflejo de la escasa demanda interna y la baja de los precios internacionales de los productos básicos. Barbados es vulnerable a fluctuaciones de precios, pues importa la mayor parte de sus alimentos, el petróleo y los insumos para la producción.

La fragilidad del ambiente económico implica tasas de desempleo elevadas. Desde el 2009 el desempleo ha sido de dos dígitos; en junio de 2014 llegó al 13,2%. A mediados del 2014 el gobierno anunció medidas de saneamiento en relación con alrededor de 3.000 trabajadores del sector público (cifra equivalente al 11% del total de trabajadores de dicho sector), que llevaron a niveles de desempleo más altos para fines del año. El incremento de los despidos provoca un aumento de la demanda al Fondo de Beneficios de Desempleo del Plan Nacional de Seguridad Social (NIS), que actualmente paga beneficios a un ritmo dos veces mayor del que recibe contribuciones. El NIS es titular de un tercio de la deuda pública y ha invertido alrededor del 68% de su cartera en títulos valores del gobierno².

Las perspectivas de crecimiento a mediano plazo son modestas³. Las proyecciones del Banco Central que la producción crecerá al 2% en 2015 y el 2,3% en 2016, principalmente por el impulso de los sectores comerciales que usan divisa extranjera, parecen ambiciosas. El FMI estima una ligera contracción del -0,6% en 2014 y un crecimiento real del 0,9% en 2015 y 1,6% en 2016⁴. El Programa de Consolidación Fiscal podría mejorar la posición fiscal a mediano plazo, pero a costa de un impacto negativo en el crecimiento, dado que la contribución del sector público al PIB es elevada (12% en 2013). Las caídas del consumo público y de las inversiones reducirían en el futuro la contribución del gobierno al PIB. Sin embargo, las llegadas de turistas podrían aumentar paulatinamente, y si además de eso se realizan inversiones privadas en proyectos relacionados con el turismo, como los de Pier-head Marina, Four Seasons, Sandals Resort y el Muelle para Cruceros de Sugar Point, el sector podría recuperarse gradualmente y aumentar su contribución a la producción en un 0,3% por año a mediano plazo.

² Unidad de Deuda, Departamento de Investigaciones y Análisis Económico; 2012: "A Note on NIS Financing". *Central Bank of Barbados Economic Review* 38(1): 1-10.

³ El informe del FMI sobre la revisión de 2013 de conformidad con el Artículo IV resalta el elevado déficit fiscal, el aumento del coeficiente deuda-PIB, la ampliación del déficit en cuenta corriente, el deterioro de las reservas internacionales y la falta de crecimiento. Si bien recibe con beneplácito las medidas de consolidación fiscal, sugiere ajuste adicional para alcanzar una disminución más pronunciada de la trayectoria de la deuda. A su vez, tanto S&P como Moody's emitieron declaraciones de calificación crediticia con perspectivas negativas.

⁴ FMI, revisión según el Artículo IV, 2013. La opinión crediticia de Moody's (agosto de 2014) pronostica para el 2014 una contracción del -1% en el PIB real.

El sector bancario sigue siendo sólido a pesar de la prolongada contracción económica internacional. El coeficiente de suficiencia de capital de los bancos comerciales mejoró, pasando de un promedio anual del 15,7% en 2005–2008 al 19,7% en 2013, cifras muy superiores al mínimo del 8% exigido por el Banco Central de Barbados. A finales de marzo de 2014, ese coeficiente se situaba en el 19,8%. La resolución alcanzada en un gran préstamo corporativo no redituable relacionado con el turismo redujo el coeficiente de préstamos de bajo desempeño, que del 12,9% en 2012 bajó al 11,7% en 2013 y al 10,5% a finales del primer trimestre de 2014. La rentabilidad se ha visto ligeramente disminuido, tal que el rendimiento de los activos pasó del 1,6% en 2009 al 0,8% en 2013. El sector financiero es altamente líquido, pero el crecimiento del crédito privado registró una contracción de -2,5% en 2013.⁵

Barbados tiene un sistema financiero relativamente bien desarrollado con una supervisión bancaria adecuada en términos generales⁶. El sector financiero offshore parece no representar una gran fuente de riesgo, pues no realiza transacciones financieras con residentes. Sin embargo, el FMI identificó el reciente deterioro de la posición financiera de los bancos como un riesgo para la estabilidad.

Las autoridades están haciendo un seguimiento de las implicaciones sociales del programa de austeridad. El Gobierno de Barbados ha determinado la necesidad de fortalecer y expandir los actuales programas de protección social en apoyo de los grupos pobres y vulnerables. Ello refleja la importancia de la asistencia del BID para fortalecer las redes de protección social, proteger a los grupos vulnerables y acompañar al gobierno a lo largo del proceso de consolidación.

⁵ FMI, revisión según el Artículo IV, 2013

⁶ FMI, Programa de evaluación del sector financiero, 2013

MARCO DE FINANCIAMIENTO INDICATIVO

Cuadro 1: Monto global indicativo de financiamiento correspondiente a Barbados –
Caso hipotético
En millones de US\$**

	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio (2014-2018)
Aprobaciones	17,5	30,0	33,0	52,5	67,0	39,9
Total de desembolsos	31,3	24,0	30,1	42,1	53,8	36,3
Cartera existente	31,3	21,5	20,3	19,5	19,0	
Cartera nueva	0,0	2,5	9,8	22,6	34,8	
Flujo de capital neto	16,2	7,2	9,9	17,5	30,5	
Flujo de efectivo neto	12,3	3,5	6,1	13,9	27,3	
Reembolsos de capital	15,1	16,8	20,2	24,6	23,3	
Intereses	3,9	3,7	3,8	3,6	3,2	
Deuda al BID	250,9	254,4	260,6	274,4	301,7	
Deuda al BID (% PIB)	6,0	5,9	5,8	5,9	6,3	6,0
Deuda al BID (% deuda pública externa)	16,4	16,0	15,7	15,9	16,8	16,2
Deuda al BID (% deuda pública total incluido el NIS)	4,6	4,5	4,5	4,6	4,9	4,6

** Se discutirían los montos de aprobaciones anuales dentro del contexto del proceso de programación anual del Banco.

RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS (OVE)

Recomendaciones de la Evaluación de la Estrategia de País (OVE)	Incorporación en la Estrategia de País 2015–2018
<p>RECOMENDACIÓN 1</p> <p>Seguir trabajando con el Gobierno de Barbados para encontrar formas de mejorar la ejecución de los proyectos</p>	<p>La Sección V. A., en su párrafo 5.1, aborda las áreas clave del Plan de Acción de 2012 convenido con el gobierno, que se seguirá usando como guía a lo largo del período de la estrategia e incorporará nuevas recomendaciones como resultado de la evaluación de OVE.</p> <p>Al emprenderse una operación de financiamiento con garantía soberana se incorporarán todos los siguientes principios, conforme proceda, antes de la aprobación de la operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) todos los diseños finales deberán estar completos y haber sido aceptados tanto por el Gobierno de Barbados como por el Banco antes de la aprobación de un préstamo; (ii) solamente se establecerán unidades de ejecución de proyecto cuando sea necesario y, en los casos posibles, la ejecución de proyectos se tercerizará a una entidad no pública que se especialice en la gestión de proyectos; (iii) la totalidad de las licencias, permisos y adquisiciones de terrenos deberá estar ultimada antes de la aprobación de un préstamo; (iv) el proceso de adquisiciones y contrataciones para por lo menos el 20% de un proyecto ha de estar listo para licitarse inmediatamente después de la aprobación del préstamo; y (v) el espacio fiscal correspondiente se deberá haber aprobado en el presupuesto anual a fin de dar cabida al plan de implementación previsto. <p>La ejecución del Plan de Acción ya ha empezado a mostrar resultados con el aumento sustancial de desembolsos de la cartera registrado en 2013.</p>
<p>RECOMENDACIÓN 2</p> <p>Aumentar la pertinencia y la efectividad en el desarrollo del programa del Banco en Barbados mediante una mayor participación en el sector privado, especialmente haciendo un mejor uso de las operaciones del FOMIN. Tomar en cuenta en la estrategia del Banco en el sector privado las limitaciones de las economías abiertas de pequeña escala. Asegurar que las operaciones del sector privado demuestren una adicionalidad financiera que vaya más allá de lo que ofrecen las instituciones locales, respaldar los objetivos de desarrollo consignados en la Estrategia de País y confirmar que se han evaluado y mitigado cuidadosamente todos los riesgos.</p>	<p>El desarrollo del sector privado está incluido como ámbito de diálogo para la Estrategia de País 2015-2018 con Barbados. La nota técnica para la estrategia de país, preparada por la Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones Sin Garantía Soberana (VPP/VPP) orientará estratégicamente el trabajo del Banco en ese ámbito. Se han identificado inicialmente cuatro prioridades, a saber, establecimiento de alianzas público-privadas, energía renovable, mujeres empresarias y cadenas de valor de turismo.</p> <p>Además, las lecciones aprendidas (tanto éxitos como fracasos) de las operaciones que respalden la competitividad en Barbados se usarán como herramienta de aprendizaje para mejorar las intervenciones del Banco en el sector.</p> <p>Las intervenciones futuras tendrán por objetivo los sectores que registren el mayor potencial de crecimiento económico y de generación de divisas, como el de turismo.</p> <p>Las limitaciones específicas a las inversiones privadas en las pequeñas economías son un enfoque explícito del trabajo analítico del Banco en el Caribe. En ese sentido, la Administración ha establecido un grupo de trabajo para que se centre en la maximización del impacto catalizador de las iniciativas del BID para el crecimiento impulsado por el sector</p>

Recomendaciones de la Evaluación de la Estrategia de País (OVE)	Incorporación en la Estrategia de País 2015–2018
	<p>privado. En consecuencia, la estrategia de la Administración es la de centrarse en una mejor interacción con el sector privado. Además, la Representación en Barbados (CCB/CBA) seguirá trabajando con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en iniciativas dirigidas a los grupos de bajo ingreso.</p>
<p>RECOMENDACIÓN 3</p> <p>Recomendación para VPC en general: Revisar las directrices que rigen las Estrategias de País y los Documentos de Programa de País para que reflejen áreas de intervención activos de la cartera, lo cual incluye el reconocimiento de las carteras heredadas y las regionales. Ello significa preparar notas sectoriales técnicas sobre las principales áreas de la cartera heredada para que puedan servir de insumo en el diálogo continuo de política. Por último, estas operaciones también deben incluirse en los marcos de resultados de las Estrategias de País y los Documentos de Programa de País.</p>	<p>Se toma nota de esta recomendación pues tiene implicaciones para la formulación de políticas a un nivel más amplio en el Banco. La Administración, en estrecha coordinación con el Presidente del Comité de Programación del Directorio, está analizando maneras para mejorar el contenido y el proceso de aprobaciones de las estrategias de país y los correspondientes documentos de programación, como parte de la puesta en práctica de las recomendaciones de OVE emanadas de la evaluación intermedia del Noveno Aumento de Capital. La revisión de esos documentos también aprovecha las lecciones aprendidas de las actuales directrices para las estrategias de país en los últimos cinco años. En ese sentido se ha programado para los próximos meses una serie de reuniones de información técnica con el Directorio para analizar los avances logrados hacia la consecución de esa finalidad. Uno de los temas que se abordarán en esas revisiones es el de la mejor manera de incorporar en dichos documentos las cuestiones relacionadas con la cartera y las lecciones aprendidas.</p> <p>La Administración desea resaltar que las matrices de resultados de los documentos de programa de país incluyen no solamente las operaciones que aparecen en la lista de operaciones en tramitación sino también los préstamos (con y sin garantía soberana) que forman parte de la cartera activa aprobada durante el período de la estrategia de país vigente.</p>

COORDINACIÓN DE COOPERANTES

El Gobierno de Barbados obtiene apoyo financiero multilateral principalmente del BID y el BDC. El BID es el principal prestamista multilateral y representa alrededor del 67% de la deuda total del país ante los organismos multilaterales, en tanto que la deuda ante el BDC representa el 22%.

El **BDC** tiene una relación de trabajo estrecha y tradicional con el BID, y es, después de este, el prestamista multilateral más importante para Barbados. El BDC apoya y cofinancia el programa regional del BID en el Caribe y también apoya intervenciones en países específicos financiadas por el BID, incluido el Programa de Mejoramiento del Sector de Educación (BA0009, aprobado en 1998), que redundó en aumentos de la eficiencia y una útil coordinación entre ambas instituciones.

Actualmente el BDC tiene siete préstamos activos a Barbados que totalizan US\$114,7 millones, de los que US\$23,1 millones ya se han desembolsado.

En este momento el BDC está elaborando su propia estrategia de país para el apoyo a Barbados. El Banco y el BDC ya han mantenido conversaciones en relación con posibles áreas de colaboración.

El apoyo de la **Unión Europea** (UE) a Barbados ha aumentado de manera sustancial, principalmente a través de la inyección de recursos en el marco de las Medidas de Acompañamiento para los Países del Protocolo del Azúcar. La actual cartera con la UE asciende a unos €57 millones asignados con cargo al 10º Fondo Europeo de Desarrollo y la Estrategia de Adaptación del Azúcar para 2010, 2012 y 2013. Se invertirán aproximadamente €49 millones en el establecimiento de capacidad por intermedio del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos. Asimismo, se asignaron €5,81 millones en respaldo de una iniciativa nacional de energía renovable a través del Programa de Energía Inteligente del Sector Público de Barbados, que está cofinanciado por el BID.

En el marco de la intervención del 11º Fondo Europeo de Desarrollo se prevé brindar apoyo a Barbados en energía renovable y eficiencia energética, por un monto indicativo de €3 millones. Entre el apoyo brindado anteriormente por la UE a Barbados cabe mencionar la expansión del Centro de Idiomas de Barbados (*Barbados Language Centre*) en la Universidad Comunitaria de Barbados (*Barbados Community College*), el Programa de Salud de Barbados, la construcción del Instituto de Capacitación Hotelera de Pommarine, el suministro de apoyo al sector de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones), el suministro de apoyo al sector de negocios y servicios financieros internacionales y el suministro de equipos para el Laboratorio de Ciencias Forenses.

La función del **Banco Europeo de Inversiones** (BEI) es la de brindar financiamiento a largo plazo en apoyo de proyectos de inversión. El BEI ha suministrado recursos mediante préstamos a entidades del sector privado y también al gobierno. La Barbados Light & Power Company Limited ha recibido préstamos del BEI para la construcción de una granja eólica y el mejoramiento de su capacidad de generación de energía. Con préstamos anteriores para financiamiento en Barbados se brindó apoyo para el desarrollo del aeropuerto de la isla, la instalación del sistema de alcantarillado de la costa sur y el desarrollo del puerto de Bridgetown. A diferencia de la Unión Europea, que lleva la gestión del dinero del Fondo Europeo de Desarrollo canalizado por medio de subsidios, el BEI no tiene recursos

predeterminados asignados a un país o sector. Los préstamos se financian de acuerdo a la demanda y a la disponibilidad, al tiempo que se busca lograr un cierto nivel de diversificación geográfica y sectorial. El BEI ha expresado interés en colaborar con el BID en algunas de las áreas prioritarias de esta estrategia de país.

Si bien Barbados se "graduó" del **Banco Mundial** en 1993, se obtuvo permiso especial del Directorio de dicho banco para incluir al país en un proyecto regional contra el VIH/SIDA aprobado en 2001 por US\$15,2 millones. En 2008, el Banco Mundial hubiera financiado un segundo proyecto contra el VIH/SIDA por un monto de US\$35 millones.

La **Corporación Financiera Internacional (IFC)** es la mayor institución mundial de desarrollo y finanzas y ha brindado apoyo al desarrollo del sector privado en Barbados. En los últimos 15 años, financió el desarrollo y construcción del conjunto residencial de Crane (US\$20 millones) y el Marriott Courtyard Hotel (US\$78 millones). La IFC también financió el almacén de descuento y membresía PriceSmart en Barbados.

El **Fondo Monetario Internacional (FMI)** no tiene programa de financiamiento con Barbados, pero el gobierno del país se ha beneficiado de los conocimientos técnicos del Fondo a través de las consultas en virtud del Artículo IV y de publicaciones y otras evaluaciones sectoriales específicas, así como de asistencia a través del **Centro de Asistencia Técnica Regional del Caribe (CARTAC)** en apoyo de la gestión financiera pública, la supervisión del sector financiero y el mejoramiento de las estadísticas. Actualmente el FMI está suministrando apoyo técnico en la revisión de las empresas estatales y el sistema tributario del país. Dicha asistencia ha de ayudar a abordar la ineficiencia, el incumplimiento tributario y la ampliación de la base tributaria a través de una reducción de las dispensas y concesiones impositivas. El Banco, en estrecha colaboración con el FMI y otros socios, también seguirá haciendo el seguimiento del entorno macroeconómico del país.

Un número de agencias de las **las Naciones Unidas (OAA, OPS/OMS, PNUD, FPNU, UNICEF, y UNWOMEN)** y **algunas agencias bilaterales** tienen su sede regional o subregional en Barbados. Generalmente, se centran en intervenciones regionales, con trabajo limitado en el país. Para asegurar la coherencia entre los socios del ámbito del desarrollo, de conformidad con la Declaración de París sobre la armonización, las agencias donantes activas en la región han acordado trabajar a través de "Grupos de Coordinación" bajo la coordinación de la oficina del Coordinador Residente del PNUD. El Marco de Asistencia de Desarrollo de las Naciones Unidas de 2012-2016 provee el marco estratégico para el trabajo de las Naciones Unidas en la subregión y se dirige a seis áreas de resultado: medio ambiente, energía, cambio climático y reducción del riesgo de desastres; gobernanza económica y social y seguridad mejorada; protección social y reducción de la pobreza; seguridad alimentaria y nutricional; salud pública enfocada en VIH/SIDA y enfermedades no transmisibles; y desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional.

PNUD, PNUMA, y OAA trabajan con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) que se centra en apoyar a los países en desarrollo para llevar a cabo actividades relacionadas con biodiversidad, cambio climático, aguas internacionales, degradación de

la tierra, y productos químicos y residuos en el contexto de proyectos y programas de desarrollo.

La oficina regional de la **Organización de los Estados Americanos (OEA)** está ubicada en Barbados, y su trabajo se centra también en el Caribe oriental. Barbados es beneficiaria de programas regionales que apoyan los ámbitos de cultura y turismo y prevención y control de drogas.

El programa regional de la **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)** está basado en Barbados, pero la mayor parte de su trabajo se realiza en todo el Caribe oriental. La USAID brindará apoyo en las áreas de VIH/SIDA, adaptación al cambio climático y seguridad ciudadana. El BID proseguirá sus actividades de coordinación en alianza con la USAID en el marco del préstamo de Aptitudes para el Futuro (BA-L1016).

Foreign Affairs, Trade and Development Canada (DFATD) no tiene en Barbados un programa de asistencia para desarrollo internacional de país a país, pero mantiene un importante programa bilateral con la región del Caribe, incluida Barbados, a través de su programa regional para el Caribe. DFATD también cofinancia el programa *Compete Caribbean* junto con el BID y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido. Las áreas de intervención comprenden los de resiliencia al cambio climático, desarrollo del sector privado, transformación del sector público, agricultura y seguridad ciudadana.

El **Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unidos (DFID)** no tiene ningún programa bilateral con Barbados, pero el país es beneficiario de algunas de las actividades de programación regional de dicho departamento. El DFID está trabajando con el BID y DFATD en el desarrollo del programa *Compete Caribbean*. El BID buscará seguir su alianza con ambas entidades en el ámbito del desarrollo del sector privado.

El Gobierno de Barbados está considerando ingresar como miembro en la Corporación Andina de Fomento (CAF), que ofrecería financiamiento alternativo para programas de apoyo presupuestario y de inversión.

El plan a mediano plazo del Gobierno de Barbados relacionado con la coordinación de cooperantes fomentará eficiencias e intercambios de conocimiento conducentes a complementariedades en el marco de intervenciones. A continuación se resumen las principales áreas de colaboración:

MATRIZ DE COORDINACIÓN DE COOPERANTES

Ámbito	BID	FMI	Banco Mundial	IFC	UE	BEI	UNICEF	OEA	CEPAL	BDC	OIT	OPS	CARTAC	USAID	PNUD	DFAITD	DFID
Gestión de zonas costeras																	
Resiliencia al cambio climático																	
Energía																	
Infraestructura productiva																	
Turismo																	
Igualdad de género																	
Servicios financieros y negocios internacionales																	
Desarrollo del sector privado																	
Transformación del sector público																	
Salud y VIH/SIDA																	
Educación																	
Juventud																	
Agricultura																	
Agua																	
Seguridad ciudadana																	
Mercados y relaciones laborales																	
Protección social																	
Alivio de la pobreza																	
Vivienda																	
Gobernanza																	
Gestión financiera pública																	
Apoyo presupuestario																	
Estadísticas																	

Fuente: BID en consulta con los cooperantes

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA CARTERA

La cartera del BID en Barbados creció sustancialmente entre 2007 y 2012: los montos totales aprobados pasaron de US\$95 millones a US\$211 millones, mientras los saldos no desembolsados pasaron de US\$58 millones a US\$185 millones. Esas cifras no tienen en cuenta los préstamos en apoyo de reformas de política que representaron desembolsos de un total de US\$115 millones en 2010 y 2011. A pesar de ese aumento de tamaño de la cartera, la mayoría de las operaciones del BID no logró efectuar la totalidad de su aporte al desarrollo debido a problemas en la ejecución y la lentitud de los desembolsos. El total de desembolsos representó solamente el 3% de los saldos no desembolsados en 2010, 7% en 2011 y 5% en 2012, lo cual hace de Barbados uno de los países de menor nivel de desembolsos entre los 26 miembros prestatarios.

Los principales desafíos que afectan el desempeño de los proyectos financiados por el BID comprenden los siguientes: (i) obstáculos estructurales e institucionales sistémicos, tales como los prolongados procedimientos nacionales de adquisición dentro de la Cámara del Procurador Adjunto (*Solicitor General*), que tiene una dotación de personal insuficiente, la intervención obligatoria del Comité de Licitaciones Especiales (STC) en cualquier actividad de adquisiciones y contrataciones que supere los US\$100.000 y el prolongado proceso de contratación de empleados de la administración pública (abrir y llenar una vacante toma hasta 24 meses) para dotar de personal a distintas unidades de ejecución de proyectos; (ii) la burocracia involucrada en los procesos decisorios, dado que muchas decisiones que inciden en la ejecución de los proyectos deben trasladarse al gabinete ministerial; (iii) un diseño complejo y ambicioso en los proyectos del BID, lo cual no se corresponde con el entorno real en el que se ejecutan ni con el elevado número de actividades y organismos intervinientes en la ejecución de los proyectos, lo cual menoscaba las posibilidades generales de las unidades de ejecución de proyecto de gestionar las operaciones de manera eficiente; y (iv) la limitada capacidad de gestión y ejecución de los proyectos, que afecta la planificación, ejecución y seguimiento de los préstamos de inversión.

Reconociendo que abordar esos obstáculos obraba en el interés tanto del Gobierno de Barbados como del BID, la Representación del Banco en Barbados en 2012 elaboró un plan de acción para mejorar el desempeño de la cartera, a fin de ofrecer mecanismos sostenibles para mejorar sustancialmente el aporte al desarrollo y la eficiencia de las intervenciones del BID en Barbados.

El plan de acción se está llevando a cabo en coordinación con el Gobierno de Barbados y varias áreas funcionales del BID (sectores, ámbito fiduciario y ámbito operacional). El gobierno y el BID convinieron en centrarse en cuatro grandes pilares: (i) simplificar la cartera de préstamos de inversión; (ii) optimizar el diseño de los proyectos; (iii) mejorar la ejecución de los proyectos; y (iv) fortalecer el marco institucional del gobierno (sistemas nacionales) para ejecutar proyectos. El plan de acción comprende las siguientes actividades:

Simplificación de la cartera de préstamos de inversión: (a) identificación de los saldos restantes de préstamos de bajo desempeño que se puedan traspasar a otros préstamos de desembolso rápido o de buen desempeño; (b) reducción del número de operaciones de bajo desempeño mediante su reformulación, su cierre para la actual fecha de vencimiento, o la consolidación de operaciones vigentes; (c) futuros diálogos de programación focalizados en intervenciones que sean de desembolso rápido o que no requieran el establecimiento de una nueva unidad de ejecución de proyecto; y (d) establecimiento de parámetros de desembolso anuales convenidos que se utilicen como criterios para nuevas operaciones del BID de financiamiento para inversión en el mismo sector o ámbito prioritario.¹

Optimización del diseño de los proyectos: (a) diseño de proyectos sencillo y realista (alcance y plazo); (b) lista de verificación maestra de actividades, que tanto el Gobierno de Barbados como el BID convienen en haber completado antes de aprobar nuevos préstamos de inversión; (c) elaboración de un ciclo integrado de los proyectos, en relación con los procesos de aprobación y ejecución de préstamos por parte tanto del BID como del Gobierno de Barbados; (d) mapeado de los procesos gubernamentales clave (adquisiciones, contratación de empleados de la administración pública, proceso presupuestario, identificación/adquisición de tierras); y (e) elaboración de una plantilla en MS Project para los planes de ejecución de proyectos, con la finalidad de usarla en las etapas iniciales del diseño y comienzo de los proyectos.

Mejoramiento de la ejecución de los proyectos: (a) elaboración y puesta en operación de plantillas en MS Project para la ejecución de proyectos, en las que la gestión de proyecto, fiduciaria y de contratos se integre en un solo marco; (b) establecimiento de mejores prácticas de gestión fiduciaria y de proyecto durante la fase de elegibilidad, y de normas de talleres de inicio de proyecto para nuevas operaciones; (c) evaluación de la capacidad de todas las unidades de ejecución de proyecto y elaboración de un plan maestro de capacitación y re-capacitación; (d) capacitación transversal conjunta del Gobierno de Barbados/BID sobre temas fiduciarios y gestión adaptada de proyectos, así como capacitación sobre el sistema MS Project; (e) capacitación de los comités directivos de proyecto en gestión ejecutiva de proyectos; (f) establecimiento de una comunidad de práctica en línea (portal virtual central de unidades de ejecución de proyecto) para mejorar la comunicación entre el BID, las unidades de ejecución de proyecto y la Unidad de Inversión Pública (PIU) del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos; y (g) visualización de los resultados conseguidos, a través del "triángulo de proyectos", un instrumento gráfico de tres restricciones que alinea los grandes principios de gestión de los proyectos (puntualidad, dentro de su alcance y con arreglo a su presupuesto).

Fortalecimiento del marco institucional del Gobierno de Barbados: (a) capacitación de personal de las unidades de ejecución de proyecto, la PIU y el BID en cuanto a los mapas de procesos del país; (b) consultas con distintas entidades del Gobierno de

¹ El parámetro de desembolso anual acordados para considerar el aumento del monto indicativo financiero global durante el período de esta Estrategia de País, en conjunto con demás factores, sería un desembolso anual de préstamos con garantía soberana al menos de 12,7% de los saldos no desembolsados al principio del año. El porcentaje anual de desembolso de los préstamos de inversión con garantía soberana sobre el saldo no desembolsado aumentó de 4,6% en 2011 a 19,3% en 2014 mientras que el porcentaje anual de desembolso de los préstamos de inversión sobre el saldo no desembolsado y elegible aumentó de 6,3% a 21,6% para los mismos años.

Barbados involucradas en la aprobación y ejecución de proyectos, y sentido de pertenencia de dichas entidades; (c) reducción de las demoras de diseño y ejecución de los proyectos utilizando matrices de riesgo; (d) medidas de aprobación para fortalecer e incrementar la utilización de sistemas nacionales; y (e) diálogo entre el BID y el Gobierno de Barbados sobre posibles mecanismos de ejecución alternativos, tales como una unidad fiduciaria centralizada, y sobre la continuidad de los equipos de proyecto del gobierno entre las fases de diseño y de ejecución de las proyectos.

El mejoramiento del desempeño de la cartera conseguido al cabo de dos años de ejecución del plan de acción obedece al efecto acumulativo de esas iniciativas y medidas de mejora. Entre los resultados concretos cabe mencionar el hecho de que en 2013 el total de desembolsos de préstamos de inversión alcanzó la cifra de US\$23,7 millones, tercer nivel más elevado de desembolsos registrado en Barbados desde el año 2000. Ello representó el 15% del saldo de préstamos sin desembolsar y un incremento del 425% y el 150% en comparación con los desembolsos efectuados en 2011 y 2012, respectivamente. Además, el diálogo constante con el gobierno acerca de la necesidad de mejorar el desempeño llevó al gabinete ministerial a aprobar la cancelación de aproximadamente US\$54 millones en préstamos de bajo desempeño, lo cual redujo de manera efectiva los saldos no desembolsados. Al 31 de julio de 2014 se había cancelado un total de US\$49,5 millones, previéndose que para finales del año se habrá cancelado el resto. Por último, con respecto a los sistemas nacionales, en 2014 se completaron una evaluación de la gestión financiera y una evaluación del desempeño en materia de gasto público y responsabilidad financiera (metodología de la PEFA), lo cual permitirá al BID brindar mayor apoyo al gobierno en la puesta en práctica de las recomendaciones efectuadas en esas evaluaciones.

MATRIZ DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

Actualización de la estrategia de país: matriz de efectividad en el desarrollo	
<p>En agosto de 2008 el Directorio Ejecutivo aprobó el Marco de Efectividad en el Desarrollo (documento GN-2489) para aumentar la evaluabilidad de todos los productos de desarrollo del Banco.</p> <p>La Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las Estrategias de País es una lista de verificación de los elementos necesarios para evaluar dichas estrategias. Está basada en los criterios de evaluación elaborados por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo en las Normas de Buenas Prácticas para la Evaluación de Estrategias y Programas de País.</p>	
Estrategia de País con Barbados Período: 2015-2018	
<p>ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: Mide dos dimensiones: (i) medida en la que los objetivos de la estrategia responden a los desafíos de desarrollo del país y a las prioridades y planes del gobierno y (ii) utilización de una combinación de productos (financieros, de conocimiento, de asistencia técnica) para alcanzar los objetivos, e identificación de otros organismos de cooperación y sus áreas de acción.</p> <p>Congruencia de los objetivos estratégicos: La estrategia determina las siguientes áreas de intervención prioritarias: (i) turismo; (ii) transporte y logística; (iii) energía y (iv) gestión integrada de zonas costeras y resiliencia al clima. Todos las áreas seleccionadas para la intervención del Banco abordan desafíos de desarrollo clave, son congruentes con las prioridades del gobierno y son resultado del diálogo entre el país y el Banco.</p> <p>Combinación de productos y participación de otros cooperantes: La estrategia de país no presenta una combinación de productos indicativa (productos financieros, con garantía soberana, sin garantía soberana, conocimiento, asistencia técnica) para la consecución de sus objetivos. Tiene en cuenta las intervenciones de otros cooperantes bilaterales y multilaterales en Barbados.</p>	
<p>EFECTIVIDAD: Mide si la estrategia de país tiene probabilidades de alcanzar los objetivos que busca, por medio de un examen de cuatro dimensiones: (i) calidad del diagnóstico en el que se basa la acción del Banco en cada ámbito de trabajo; (ii) calidad de la matriz de resultados de la estrategia; (iii) utilización y afianzamiento de los sistemas nacionales; y (iv) análisis del marco de financiamiento.</p>	
Dimensiones de efectividad	
I. Diagnóstico sectorial	
- Identifica los principales problemas sobre la base de pruebas empíricas	100%
- Identifica los principales beneficiarios	100%
- Identifica y mide los factores que contribuyen a los problemas detectados	100%
- Presenta el marco de políticas y la secuencia de la intervención del Banco	100%
- El diagnóstico se corresponde con los objetivos presentados en la estrategia	100%
II. Matriz de resultados	%
- Los efectos directos previstos están definidos con claridad	100%
- Los indicadores son indicadores de efectos directos y son "SMART" (específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo)	100%
- Los indicadores tienen parámetros de referencia	100%

Se presentaron notas sectoriales para las cuatro áreas prioritarios de la estrategia de país:

El 100% de las notas identifica claramente los principales problemas sectoriales sobre la base de pruebas empíricas

El 100% de las notas identifica los beneficiarios potenciales en cada ámbito de intervención.

El 100% de las notas identifica o mide los factores que contribuyen a los problemas identificados.

El 100% de las notas identifica el marco de políticas y una secuencia para las acciones del Banco.

En el 100% de las notas hay congruencia entre la propia nota y los objetivos estratégicos propuestos.

Matriz de resultados:

El 100% de los objetivos estratégicos identifica claramente los efectos directos previstos.

El 100% de los indicadores usados corresponde a indicadores “SMART”.

El 100 % de los indicadores tiene parámetros de referencia.

Sistemas nacionales:

Se han realizado evaluaciones para todos los subsistemas de gestión financiera. A excepción de las auditorías internas, todos los sistemas de gestión financiera se utilizarán parcial o totalmente. En cambio, no se utilizará ninguno de los subsistemas de adquisiciones y contrataciones. Durante el período de la estrategia de país, el Banco seguirá brindando apoyo al ámbito de sistemas nacionales en los subsistemas de gestión financiera relacionados con las áreas de presupuesto, controles internos y contabilidad y presentación de información, así como al sistema general de adquisiciones y contrataciones públicas.

Marco de financiamiento:

La estrategia contiene un análisis de los requisitos de financiamiento del país y presenta una estimación del monto que se necesitará del Banco durante el período de la estrategia.

RIESGOS: *Mide tres dimensiones: (i) identificación de los factores que afectan de manera real o podrían afectar la consecución de los objetivos propuestos; (ii) definición de medidas de mitigación; y (iii) mecanismos de seguimiento*

La estrategia identifica los riesgos relacionados con la participación del Banco en cada uno de las áreas prioritarias, así como los riesgos macroeconómicos, políticos y de ejecución de la cartera y el riesgo de Barbados en tanto país de ingreso medio alto. Se presentan medidas de mitigación y seguimiento.