

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## HAITÍ

# DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO MEDIANTE EL FOMENTO DE LA INVERSIÓN

(HA-L1078)

## PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Ady Beitler (INT/TIU), jefe de equipo; Ana Arias (INT/TIU); Joaquín Domínguez (CMF/CHA); Yasmin Esteves (INT/TIU); Marise Etienne (FMP/CHA); Felipe Gómez-Acebo (CMF/CHA); José Luis Irigoyen (CDH/CDH); Hyun Jung Lee (LEG/SGO); Gonzalo Martínez Torres (INT/TIU); Fazia Pusterla (SPD/SDV); Ximena Rojas (IFD/ICS); Christian Volpe (INT/INT) y Nelly Wheelock (FMP/CHA).

El presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El Directorio Ejecutivo podrá aprobar o no el documento o aprobarlo con modificaciones. Si posteriormente fuera objeto de actualizaciones, el documento actualizado se pondrá a disposición del público de acuerdo con la Política de Acceso a Información del Banco.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS .....	1
	A. Antecedentes, problema y justificación .....	1
	B. Objetivo, componentes y costos .....	10
	C. Principales indicadores de la matriz de resultados .....	14
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES .....	15
	A. Instrumentos de financiamiento.....	15
	B. Riesgos ambientales y sociales .....	15
	C. Riesgo fiduciario .....	15
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA .....	16
	A. Síntesis de los acuerdos de ejecución .....	16
	B. Adquisición de bienes y contratación de servicios .....	17
	C. Resumen de los mecanismos de seguimiento de resultados.....	18

<b>ANEXOS</b>	
Anexo I	Resumen de la matriz de efectividad en el desarrollo
Anexo II	Marco de resultados
Anexo III	Acuerdos fiduciarios

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS</b>	
<b>REQUERIDOS</b>	
1.	Plan operativo anual, plan de ejecución plurianual y presupuesto. <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167015">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167015</a>
2.	Plan de seguimiento y evaluación <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37159025">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37159025</a>
3.	Plan detallado de adquisiciones y contrataciones <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37172286">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37172286</a>
4.	Formulario de análisis de salvaguardias (SSF) y Filtro de políticas de salvaguardia (SPF) <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37154099">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37154099</a>
<b>OPCIONALES</b>	
1.	Matriz de Donantes <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167734">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167734</a>
2.	Informe sobre prácticas óptimas de los organismos de promoción de la inversión <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167563">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167563</a>
3.	Informe legislativo sobre asociaciones público-privadas <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167670">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167670</a>
4.	Evaluación de la capacidad institucional del CFI <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167753">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167753</a>
5.	Resultados del Foro de Inversión en Haití <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167720">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167720</a>
6.	Informe estratégico del CFI <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167797">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167797</a>
7.	Guía para invertir en Haití (borrador) <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167637">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167637</a>
8.	Análisis económico <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37159114">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37159114</a>
9.	Opinión jurídica sobre la ubicación institucional del CFI <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167678">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167678</a>
10.	Manual operativo (borrador) <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37166280">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37166280</a>
11.	Evaluación normativa <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167579">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167579</a>
12.	Prácticas óptimas de los organismos de promoción de la inversión y sus repercusiones para el CFI <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167498">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167498</a>
13.	Encuestas de satisfacción del CFI <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167552">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37167552</a>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACP	Grupo de países de África, el Caribe y el Pacífico
CEED	Centro de Desarrollo de la Empresa y el Empresariado
CFI	Centro de Facilitación de las Inversiones
FMI	Fondo Monetario Internacional
IFC	Corporación Financiera Internacional
LPI	Licitación pública internacional
LPN	Licitación pública nacional
MiPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
PIB	Producto interno bruto
PYME	Pequeña y mediana empresa
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
US\$	Dólares estadounidenses

## RESUMEN DEL PROYECTO

### HAITÍ

#### DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO MEDIANTE EL FOMENTO DE LA INVERSIÓN (HA-L1078)

Términos y condiciones financieras					
<b>Beneficiario:</b> República de Haití			Plazo de amortización:	No se dispone de datos	
<b>Organismos ejecutores:</b> Centro de Facilitación de las Inversiones (CFI) y MEF (MEF)			VPP original:	No se dispone de datos	
			Período de gracia:	No se dispone de datos	
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	Período de desembolso:	5 años	
BID (Facilidad no Reembolsable)	17,5 millones	100	Tasa de interés:	No se dispone de datos	
Total	17,5 millones	100	Moneda:	Dólar estadounidense	
Esquema del proyecto					
<b>Objetivo y descripción del proyecto:</b>					
El objetivo de este programa es fomentar el desarrollo del sector privado en Haití a través de la promoción de la inversión. A tales efectos, el programa fortalecerá la capacidad institucional del Centro de Facilitación de las Inversiones (CFI) y otras entidades estatales que tienen a su cargo la promoción de la inversión, la formulación de políticas para el entorno de negocios y el desarrollo del sector privado (párrafo 1.19).					
<b>Condiciones contractuales:</b>					
<b>Condiciones previas al primer desembolso:</b> (i) aprobación y entrada en vigor, previa declaración de no objeción del Banco, del manual operativo del programa; (ii) selección del director, los especialistas financieros y en adquisiciones y contrataciones para la unidad ejecutora del CFI y de un director del MEF para el Componente 2; (iii) firma y entrada en vigor, previa declaración de no objeción del Banco, de un acuerdo interministerial (“ <i>accord de retrocession</i> ”) entre el MEF y el CFI, por el cual se autorice y se faculte a este último a actuar como organismo ejecutor autónomo para los fines del Componente 1 (entre otras cosas, se le otorgará al CFI la facultad de administrar de manera independiente el presupuesto del programa del Componente 1, de forma tal que esté habilitado para presentar solicitudes de desembolso directamente al Banco y recibir, gastar y administrar los mencionados recursos del programa con independencia de otros organismos públicos); y (iv) designación oficial de los respectivos delegados del MEF, Ministerio de Comercio e Industria y Banco de la República de Haití, en calidad de entes técnicos que trabajarán con el director del Componente 2 para la respectiva ejecución (párrafo 3.4).					
<b>Condiciones especiales de ejecución:</b> (i) Componente 1: Preparación por el CFI un plan de fortalecimiento, de conformidad con la evaluación de la capacidad institucional (enlace opcional 4) y dentro de 18 meses a contar de la fecha del primer desembolso, presentación al Parlamento de un proyecto de ley para efectuar la transferencia del CFI a la Oficina del Primer Ministro, y (ii) Componente 2: preparación por la Unidad Coordinadora del Proyecto de un plan de fortalecimiento que incluya la reorganización de la función de adquisiciones (párrafo 3.4).					
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.					
<b>El proyecto es coherente con la estrategia de país:</b>			Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
<b>El proyecto califica como:</b>	SEQ <input type="checkbox"/>	PTI <input type="checkbox"/>	Sector <input type="checkbox"/>	Geográfica <input type="checkbox"/>	% de beneficiarios <input type="checkbox"/>

## I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problema y justificación

- 1.1 **Situación en Haití.** El presente es una época de grandes oportunidades para Haití. En 2009, el país registró la mayor tasa de crecimiento de su historia reciente, llegando a una cifra del 2,9%. A pesar de que esta tendencia se vio interrumpida por el devastador terremoto acaecido en enero de 2010<sup>1</sup>, gracias a las iniciativas de reconstrucción emprendidas por el Gobierno de Haití y por la comunidad internacional, la economía del país se recuperó en 2011 y creció a un 5%, y para los cinco próximos años<sup>2</sup> las proyecciones prevén una tasa de crecimiento del 10,8%. Adicionalmente, el país percibió un volumen récord de inversión extranjera directa neta<sup>3</sup>, cifrándose en la suma de US\$181 millones. En consonancia con este panorama, el Foro Económico Mundial pronostica que Haití puede llegar a ser un mercado dinámico para el año 2030<sup>4</sup>.
- 1.2 El Banco ha desempeñado un importante papel de liderazgo en el desarrollo del sector privado de Haití. De hecho, es uno de los seis sectores prioritarios de su estrategia de país. A la fecha, el BID ha aprobado el otorgamiento de US\$136 millones en cuatro programas: desarrollo del Parque Industrial de Caracol (operaciones 2552/GR-HA y 2779/GR-HA); un mecanismo crediticio con fondo de garantía parcial para el pequeño sector productivo de Haití (operación 2416/GR-HA) y acceso a servicios de desarrollo empresarial para las pequeñas y medianas empresas, con el fin de promover su acceso al crédito (operación 2555/GR-HA). Adicionalmente, hay un proyecto recientemente aprobado (operación 2827/GR-HA), que fortalecerá las cadenas locales de valor en el polo de desarrollo ubicado en la zona norte de Haití. Estas iniciativas tienen el cometido de fortalecer el aspecto de la oferta de la producción económica nacional. Tal como se expone más adelante, esta operación complementa las iniciativas señaladas concentrándose en el aspecto de la demanda, que es la promoción de la inversión, además del fortalecimiento de su capacidad de ejecución.
- 1.3 **Oportunidades de crecimiento económico.** El panorama positivo de la economía de Haití se basa en las ventajas comparativas que existen en varios de los sectores económicos del país, a saber: (i) industria del vestuario. El principal producto de exportación de Haití es el de las prendas de vestir, que representa hasta un 80% de las fuentes de divisas y el 92% de las exportaciones a los Estados Unidos<sup>5</sup>. Las

---

<sup>1</sup> El terremoto provocó daños cuyo valor se estima en el 120% del producto interno bruto del país correspondiente al año 2009; Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), año 2010. *Étude d'impact du séisme du 12 Janvier 2010 sur le secteur privé haïtien.*

<sup>2</sup> Proyecciones basadas en datos del Fondo Monetario Internacional, en el contexto de las actividades de coordinación conjunta que se realizaron en preparación para este programa.

<sup>3</sup> CEPAL (2011). La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe.

<sup>4</sup> Foro Económico Mundial (2011). *Private Sector Development in Haiti: Opportunities for Investment, Job Creation and Growth.*

<sup>5</sup> Departamento de Estado de los Estados Unidos (2012); Centro de Facilitación de las Inversiones (2012), Guía para invertir en Haití.

importaciones de vestuario que ingresan a los Estados Unidos desde Haití gozan de un régimen de exención de derechos aduaneros hasta 2020<sup>6</sup> y poseen reglas de abastecimiento más flexibles que las que se aplican a otras naciones del Caribe, además de los costos de mano de obra, que son los más bajos de la región. A partir de estas ventajas, Haití es el quinto mayor proveedor de los Estados Unidos de camisetas de punto y camisetas deportivas con y sin mangas<sup>7</sup>; (ii) Turismo y tiempo libre. Otrora conocido como la “Joya del Caribe”, Haití posee el potencial de volver a convertirse en el principal destino de los turistas de la región, debido a su paisaje natural virgen, sus playas de arena y a la existencia de un sitio declarado por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad (la Ciudadela). En este sentido, gracias a sus competitivas estructuras de costos, la industria de cruceros, encabezada por *Royal Caribbean International*, pudo aumentar sus operaciones en un 24,5% en 2011<sup>8</sup>. Adicionalmente, Haití ofrece fácil acceso al turista procedente de América, con disponibilidad de más de 135 vuelos comerciales a la semana y 58.000 asientos con destino a Puerto Príncipe, lo que representa un gran aumento con respecto a los 85 vuelos semanales que había en 2008<sup>9</sup>; (iii) Agroindustria. En el sector agroindustrial, el país goza de una ventaja en el cultivo, gracias a la diversidad y la conveniencia de los microclimas de que dispone, que le permiten tener una temporada de cultivo que dura once meses. Adicionalmente, el sector agroindustrial haitiano se beneficia de la proximidad con los Estados Unidos y la creciente demanda de productos orgánicos de consumo en ese país. De hecho, en el año 2009 el país se registraron exportaciones de mangos por valor de US\$12 millones, entre cuyos compradores internacionales figuraron compañías internacionales de renombre como Whole Foods y McDonald’s<sup>10</sup>. Otra ventaja competitiva de este sector, que tiene un potencial estimado para la creación de hasta 700.000 puestos de trabajo<sup>11</sup>, radica en el acceso los mercados de la Unión Europea, que tienen un régimen de exención de impuestos y de cuotas, en virtud de ser miembro del Grupo de Países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP)<sup>12</sup>; y (iv) Infraestructura. Dados los daños y pérdidas ocasionados por el terremoto de 2010, que se estiman en US\$7.900 millones, y los costos totales de reconstrucción que ascienden a alrededor de US\$11.500 millones, la escala de la inversión en infraestructura que se necesita en Haití es enorme. Hay una creciente demanda para reemplazar o ampliar carreteras, proveer abastecimiento de agua, alcantarillado, puertos, aeropuertos, tendidos eléctricos y redes de telecomunicaciones, además de

---

<sup>6</sup> Véanse las leyes HOPE I y II (*Haitian Hemispheric Opportunity through Partnership Encouragement Act*) y la ley del programa de recuperación económica para Haití (*Haiti Economic Lift Program Act* [HELP], H.R. 5160).

<sup>7</sup> Comisión Presidencial Haitiana sobre Competitividad (2010), *Haiti Economic Recovery and Roadmap*.

<sup>8</sup> Organización de Turismo del Caribe (2012), *Turismo en Haití: Arribos de pasajeros de cruceros, años 2011 y 2010*.

<sup>9</sup> CFI (2012) <http://www.cfihaiti.net/j10/index.php/en/key-sectors/tourism>.

<sup>10</sup> Corporación Financiera Internacional (2012). *Invest in Haiti: Market Analysis*. Informe final.

<sup>11</sup> Comisión Presidencial Haitiana sobre Competitividad, *Ibíd.*

<sup>12</sup> Para información sobre ACP, véase el enlace <http://www.acp.int/>.

viviendas, escuelas, hospitales, tribunales y cárceles. Ello crea una excelente oportunidad para combinar las fuentes tradicionales de financiamiento público con el capital privado, a través del uso de contratos público-privados.

- 1.4 **Importancia de la inversión privada y la inversión extranjera directa para la economía haitiana.** La inversión privada es fundamental para la economía haitiana, y es el eje medular de las perspectivas de desarrollo del país<sup>13</sup>. No obstante, en la actualidad el sector privado es muy pequeño y está dominado por un puñado de grandes compañías<sup>14</sup>, y la gran mayoría de los negocios son informales (se estima que son el 95% del total)<sup>15</sup>. Para poder romper el ciclo de dependencia de la ayuda y lograr un crecimiento sostenible, el país necesita crear su propia riqueza a través del desarrollo del sector privado e intensificar la integración con los mercados internacionales<sup>16</sup>. Asimismo, Haití necesita lograr un fuerte incremento de la inversión extranjera directa<sup>17</sup> para estimular las industrias locales de importancia vital, crear empleo y riqueza, y transferir el conocimiento técnico<sup>18</sup>. De hecho, la inversión extranjera directa en los países en desarrollo se relaciona con un producto interno bruto más elevado y un crecimiento total de la productividad de los factores, incremento de la recaudación tributaria, estimulación de la demanda local y el espíritu emprendedor y la difusión de conocimientos técnicos. La inversión extranjera directa también contribuye a la integración del país receptor con los mercados internacionales y ayuda a crear un entorno de negocios más competitivo<sup>19</sup>.
- 1.5 En general se considera que los factores más importantes que influyen en las decisiones de ubicación de las empresas en países extranjeros son cinco, a saber: (i) el tamaño del mercado local; (ii) su potencial de crecimiento; (iii) el acceso a los mercados internacionales; (iv) la estabilidad del entorno de la inversión (lo cual incluye la calidad de las instituciones) y (v) la disponibilidad de mano de obra calificada<sup>20</sup>.
- 1.6 **Función del estado en la promoción de las inversiones.** Con el fin de fomentar la relación entre los países y los inversionistas extranjeros, las prácticas óptimas recomiendan la creación de un sólido canal de comunicación, capaz de transmitir

---

<sup>13</sup> Foro Económico del Sector Privado. The Canadian Foundation for the Americas (2011), 23 de marzo de 2010.

<sup>14</sup> Comisión Presidencial Haitiana sobre Competitividad (2010). Haiti Economic Recovery & Roadmap.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> Woodrow Wilson School of Public and International Affairs (2011). Growing the Middle: Strategies for Job Creation and SME Development in Haiti.

<sup>17</sup> Comité del Senado de los Estados Unidos sobre Relaciones Exteriores (2010). “*Without Reform, no Return on Investment in Haiti*”.

<sup>18</sup> Corporación Financiera Internacional (2012). Impacto favorable sobre la inversión local.

<sup>19</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2002). *FDI for Development. Maximising Benefits, Minimising Costs*.

<sup>20</sup> UNCTAD, (2010). *World Investment Prospects Survey 2007-09*.

información confiable a las compañías acerca de las oportunidades existentes en el país y a la vez comunicar a los gobiernos las necesidades que los inversionistas han detectado para poder operar de manera satisfactoria. Por dicha razón, se han creado organismos de promoción de las inversiones en muchos países del mundo, con resultados positivos. Dichos organismos actúan como canales de inversión extranjera y de las políticas para el entorno de negocios<sup>21</sup>. De hecho, un análisis de 30.000 proyectos de alto valor agregado de inversión extranjera directa permitió constatar que la información y la asistencia proporcionadas por el gobierno repercutieron considerablemente en las decisiones de los inversionistas para radicarse en una economía u otra<sup>22</sup>, y hay pruebas de que más del 90% de las compañías multinacionales está en contacto con los organismos de promoción de inversiones en los países en los que actúan<sup>23</sup>. Adicionalmente, se suele reconocer que existe una correlación positiva entre la afluencia de inversión extranjera directa hacia un país y la calidad de su organismo local de promoción de las inversiones<sup>24</sup>.

- 1.7 **Diagnóstico.** Habida cuenta de las ventajas comparativas del país, sumadas a la importancia de que una nación como Haití tenga la posibilidad de contar con perspectivas de un sólido crecimiento económico, mano de obra calificada y un entorno empresarial estable que le permita captar un grado de inversión privada que sea capaz de generar un crecimiento sostenible, el país deberá superar una serie de escollos a lo cual se deberá abocar de inmediato. Este programa se concentra en los desafíos institucionales en coordinación con la comunidad internacional y el gobierno, tal como se evidencia en la [Matriz de Donantes](#) del Programa.
- 1.8 **Ambiente empresarial inadecuado.** La mayoría de los indicadores internacionales concuerda en caracterizar a Haití como un lugar muy difícil para hacer negocios. El informe *Doing Business* de la Corporación Financiera Internacional (IFC) coloca a Haití en el lugar 174 dentro de un total de 183 naciones en términos de la facilidad para hacer negocios que ofrece el país. Entre sus indicadores más problemáticos se encuentran la apertura de una empresa (180), la tramitación de permisos de

---

<sup>21</sup> Christian Volpe (2010) *Odyssey in International Markets: An Assessment of the Effectiveness of Export Promotion in Latin America and the Caribbean*; Servicios de asesoramiento sobre inversiones, Naciones Unidas (2009) *Promoting Investment and Trade: Practices and issues*. Serie A, número 4; Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera del Banco Mundial (2003) *Does a country need a promotion agency to attract FDI? A small analytical model applied to 58 countries*.

<sup>22</sup> Hornberger, K., Battat, J. y Kusek, P., “Attracting FDI How Much Does Investment Climate Matter?”, Artículo número 327 sobre Financiamiento y desarrollo del sector privado, Grupo del Banco Mundial, agosto de 2011, Banco Mundial (2012), Estudio sobre las Mejores Prácticas Mundiales para la Promoción de las Inversiones 2012. Resultados de desempeño de los intermediarios dedicados a la promoción de las inversiones.

<sup>23</sup> El sitio virtual de un organismo de promoción de las inversiones suele ser el primer punto de contacto que posee una compañía con un destino potencial hacia el cual dirigir sus inversiones. Fuente: Development Counselors International (2008) “*A View from Corporate America: Winning Strategies in Economic Development Marketing*”.

<sup>24</sup> Torfinn Harding & Beata S. Javorcik (2011), *Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows*, Royal Economic Society, vol. 121(557).

construcción (139)<sup>25</sup>, la obtención del crédito (159) y la protección a los inversionistas (166)<sup>26</sup>. Adicionalmente, el índice de competitividad mundial del Foro Económico Mundial coloca a Haití en el lugar 141 de un total de 142 países, con puntajes especialmente bajos en dos áreas pertinentes para esta operación: instituciones (141) y eficiencia de los mercados de bienes (142)<sup>27</sup>. Por otra parte, no se han establecido reglamentos adecuados para determinar la estructura y la función de las asociaciones público-privadas destinadas a satisfacer las necesidades de infraestructura<sup>28</sup>.

- 1.9 **Ausencia de un organismo eficaz de promoción de inversiones.** Haití ha tenido seis organismos de promoción de inversiones a lo largo de su historia<sup>29</sup>. Tras el descontento generalizado que hubo con la labor del anterior organismo de promoción de las inversiones, el país aprobó en 2002 un nuevo código de inversiones que mejoró las iniciativas destinadas a atraer inversiones y, como consecuencia, en 2006 el gobierno creó el actual organismo, denominado Centro de Facilitación de las Inversiones (CFI)<sup>30</sup>, aunque hasta la fecha, la eficacia de dicho organismo ha sido limitada. Se efectuó un [análisis de la capacidad institucional](#) y una consultoría especializada en promoción de inversiones<sup>31</sup> en preparación para este programa, los cuales revelaron deficiencias en las áreas que se detallan a continuación.

---

<sup>25</sup> Cabe destacar que el BID ha presentado propuestas de legislación destinadas a mejorar el posicionamiento de Haití en estos dos indicadores, cuya aprobación está pendiente en el Parlamento (operación ATN/SF-12436-HA). Asimismo, el Banco colabora con Haití en la creación de un proceso electrónico para la inscripción de empresas (operación 2555/GR-HA).

<sup>26</sup> El indicador correspondiente a la obtención de crédito mide los derechos que la ley otorga a los prestatarios y prestamistas, con respecto a las operaciones seguras y el intercambio de información crediticia. El indicador de protección de los inversionistas mide la fortaleza de la protección que se brinda a los accionistas minoritarios contra el uso indebido de los bienes de la empresa que puedan hacer los directores en beneficio personal. Para obtener más información, consulte el enlace <http://www.doingbusiness.org/methodology>.

<sup>27</sup> Las instituciones que mide el Foro Económico Mundial, comprenden, entre otras: protección de los derechos de propiedad, confianza pública en los políticos, peso de las reglamentaciones estatales, eficiencia del marco jurídico en la solución de controversias, transparencia en la formulación de políticas del estado y fortaleza de la protección a los inversionistas. La eficiencia del mercado de bienes que mide el Foro Económico Mundial, comprende, entre otros: intensidad de la competencia local, tiempo necesario para abrir una empresa, prevalencia de las barreras al comercio, repercusión comercial de las normas sobre la inversión extranjera directa, peso de los procedimientos aduaneros, importaciones expresadas como porcentaje del PIB, grado de orientación al cliente y sofisticación del comprador. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>.

<sup>28</sup> Véase el [enlace opcional 3](#).

<sup>29</sup> La Dirección Haitiana de Promoción Industrial; la Oficina Nacional de Promoción de Inversiones; el PROMINEX, el PROBE; el Centro de Promoción de las Inversiones y finalmente, el CFI.

<sup>30</sup> El CFI fue creado por decreto el 16 de noviembre de 2005, publicado en la gaceta oficial “Le Moniteur” No. 13 el día 31 de enero de 2006.

<sup>31</sup> Véase [enlace opcional 1](#).

- 1.10 **Facilitación y promoción de las inversiones.** El CFI posee una capacidad muy limitada para tratar con inversionistas extranjeros. Su personal operativo carece de experiencia y capacitación, y no dispone de materiales de comunicación e información para promocionar al país ante posibles inversionistas, situación que se observa, tanto en el sitio virtual como en las oficinas del CFI<sup>32</sup>. En concordancia con este análisis, en el marco del Estudio de Mejores Practicas Mundiales sobre la Promoción de Inversiones de 2012 del Banco Mundial se realizó una evaluación de desempeño del CFI, la cual concluyó que dicha institución tiene un desempeño deficiente en cuanto a la promoción de inversiones a través de Internet y muy deficiente en el manejo de consultas<sup>33</sup>.
- 1.11 **Posicionamiento institucional.** El CFI es una entidad autónoma bajo la tutela del Ministerio de Comercio e Industria, el cual ejerce la autoridad y control sobre su presupuesto y actividades. El CFI está regido por un directorio integrado por cinco representantes del gobierno (Ministros de Comercio e Industria, Economía y Finanzas, Turismo, Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural, y Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones) y del sector privado (presidentes de la Cámara de Comercio e Industria, Asociación Turística, Asociación de Industrias de Haití, Asociación de Zonas Francas y de una de las cámaras regionales de comercio)<sup>34</sup>. Al Directorio le compete la formulación de la política nacional para la promoción de las inversiones<sup>35</sup>. Las prácticas óptimas internacionales indican que una ubicación institucional diferente sería más eficaz para fomentar la misión del CFI. De hecho, los organismos de promoción de las inversiones necesitan independencia (funcional y financiera) a fin de cumplir su misión dejando de lado las líneas partidistas, y necesitan una gran visibilidad y apoyo políticos para reafirmar el compromiso del país de promover las inversiones, además de ser capaces de interactuar eficazmente con los organismos del estado, obtener información rápidamente de ellos y presentarles recomendaciones<sup>36</sup>. En el caso del CFI, estos objetivos se podrían lograr si éste se convirtiera en una entidad autónoma, sin estar sujeto a la supervisión presupuestaria ni administrativa de otro

---

<sup>32</sup> Véase el análisis de la capacidad institucional del CFI [enlace opcional 4](#)).

<sup>33</sup> Clima de inversiones, Grupo del Banco Mundial. Estudio sobre las Mejores Prácticas Mundiales para la Promoción de Inversiones 2012.

<sup>34</sup> Véase el Artículo 5 del Decreto Orgánico del CFI.

<sup>35</sup> Véase el Artículo 6 del Decreto Orgánico del CFI.

<sup>36</sup> Se elaboró un informe sobre prácticas óptimas internacionales en preparación para este programa. Véase Ana Arias (2012), *International Best Practices to Strengthen the CFI*, [enlace opcional 2](#). Además, esta práctica concuerda con la experiencia de ProNicaragua, el ampliamente elogiado organismo que ganó el premio a la mejor agencia otorgado por el Estudio Comparativo Mundial de Promoción de Inversiones 2012, que tiene una fructífera relación de trabajo con la Unidad de Comercio e Inversión del Banco, a través de su participación en muchos foros de inversión organizados por nuestra unidad: el Foro de Alto Nivel entre Asia-ALC sobre Política Económica; Foro *Outsource2LAC*, y la rueda de negocios *LAC Flavors*, entre otros.

ministerio, o si pasara a ser dependencia de una oficina ejecutiva de jerarquía superior, como la Oficina del Presidente o del Primer Ministro<sup>37</sup>.

- 1.12 **Insuficiente capacidad del gobierno.** Se ha considerado que para fomentar el desarrollo del sector privado y la capacidad de atraer inversión extranjera directa es indispensable que existan instituciones bien fundamentadas<sup>38</sup>. La evaluación institucional del gobierno que realizó el Banco y que forma parte de la estrategia de país, concluye que el país posee escasa capacidad para gobernar y que la función del estado carece de efectividad, lo cual conduce a la ineficacia de las reglamentaciones sectoriales, la ineficiencia de la función de supervisión y un entorno inadecuado para el desarrollo empresarial<sup>39</sup>. No obstante lo anterior, y el hecho que se ha intentado anteriormente instituir agencias de promoción de la inversión en Haití, se considera que hay una ventana de oportunidad para que este proyecto sea exitoso por las dos razones siguientes: (i) que en 2011 el país experimentó la primera transición democrática en su historia y se ha iniciado un período de estabilidad que resulta apto para el tipo de planificación a mediano plazo que requieren las políticas de promoción de la inversión; y (ii) que el período de extraordinaria atención internacional que el país ha tenido desde el terremoto de 2010 es beneficioso para la promoción de la inversión, como lo ha demostrado la organización del foro de inversión más grande en la historia del país realizado en 2011 (enlace opcional 5). Este factor refuerza la sostenibilidad del proyecto, en la medida en que parte de la base del aumento de las afluencias de inversión extranjera directa hacia el país (y por lo tanto de la recaudación tributaria) a que dará lugar, de acuerdo con sus resultados previstos de mejorar el atractivo del país como destino de inversión y de mejorar la efectividad del CFI como organismo de promoción de la inversión (párrafo 1.22).
- 1.13 **Limitado acceso a información.** Un aspecto especialmente crucial del fomento de las inversiones es disponer de un amplio acceso a información, algo que afecta a todos los aspectos de la capacidad del estado para la prestación de servicios. De hecho, la eficiencia de los mercados es un pilar fundamental de la mayoría de los indicadores del entorno de negocios, y la promoción de las inversiones consiste esencialmente en transmitir información sobre un mercado a los posibles inversionistas. El país, que ha sido testigo de una afluencia de recursos sin precedentes luego del terremoto de 2010, necesita contar con una gestión estratégica de la información disponible sobre las donaciones recibidas y los proyectos de inversión. No obstante, a la fecha no existe una base de datos que sea confiable y de acceso público, que contenga información actualizada sobre la forma en que estos recursos (provenientes de operaciones con financiamiento público y de

---

<sup>37</sup> Ana Arias Op. Cit.

<sup>38</sup> Walsh, J. y Yu, J. (2010) *Determinants of Foreign Direct Investment: a Sectorial Institutional Approach*, documento de trabajo del FMI, número 187; Daude, C. y Stein E. (2007), *The Quality of Institutions and FDI*, Economics and Politics 19: 317-344; Acemoglu, D. y Robinson, J, (2012) *Why Nations Fail*, Crown Publishing.

<sup>39</sup> Estrategia de país con Haití 2011-2015. Enlace 11 (documento GN-2646).

proyectos del sector privado) se distribuyen por sector y por ubicación; no se dispone de información sobre cuáles son los proyectos que actualmente cuentan con financiamiento y quiénes son los beneficiarios, no existen listados de partes interesadas que participen en la ejecución de dichos proyectos, y no se dispone de información sobre las transacciones financieras involucradas ni sobre los resultados obtenidos. Esta evaluación fue la lógica que inspiró la creación de la Plataforma Gubernamental Integrada de Haití (diseñada y financiada por el programa 2350/GR-HA del Banco), en la cual se basará este programa mediante la creación de bases de datos sobre los proyectos de inversión en todo el país.

- 1.14 Tal como se explica en la nota sectorial para la estrategia de desarrollo del sector privado de Haití<sup>40</sup>, para romper el ciclo de la pobreza en Haití se depende en gran medida de la existencia de un sector privado local dinámico, que cree los empleos que se necesitan para aumentar los ingresos. Pero este ciclo no puede romperse en la medida necesaria para lograr un gran impacto a menos que los empresarios locales tengan acceso a crédito a un precio razonable. Por lo tanto, es vital construir un sector financiero fuerte, competitivo y bien reglamentado, con una gama diversa de productos y servicios de crédito. Sin la debida infraestructura financiera, la concesión de préstamos a una parte considerable de la población y a la micro, pequeña y mediana empresa continuará siendo lenta, costosa y riesgosa. En este contexto, los burós de información crediticia han demostrado indiscutiblemente ser una herramienta invaluable de apoyo a nivel mundial para que las instituciones financieras amplíen de manera segura la concesión de financiamiento a los clientes del sector minorista y a las MIPYME. Un estudio del Banco Mundial demuestra que, en los países que carecen de un buró de información crediticia, alrededor del 50% de las pequeñas empresas dan cuenta de considerables restricciones al financiamiento; entretanto, en los países que poseen esas entidades, la cifra es de solamente el 27%, y las pequeñas empresas tienen un 40% más de probabilidades de obtener un préstamo bancario<sup>41</sup>. En el caso de las instituciones internacionales de crédito que actúan en los 22 países que formaron parte del estudio del Banco Mundial, entre el 50% y el 60% de los encuestados dio cuenta de una reducción del 25%, e incluso mayor, en términos de costo operativo, tiempo de procesamiento y préstamos morosos, gracias a los efectos de los informes de solvencia crediticia.
- 1.15 **Capacidad limitada para promover el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.** Tal como se mencionó anteriormente (párrafo 1.25), dos consideraciones fundamentales que toman en cuenta los inversionistas extranjeros son el tamaño del mercado local y su potencial de crecimiento. Ello también se debe a que las cadenas locales de valor son los pilares de la competitividad del país, y por lo tanto, determinan su atractivo como destino de las inversiones<sup>42</sup>. En consonancia con esta

---

<sup>40</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=36786694>.

<sup>41</sup> Love y Mylenko: "Credit reporting and financing constraints". Documento del Banco Mundial, octubre de 2003.

<sup>42</sup> Estrategia de desarrollo del sector privado de Haití, párrafo 2.19. Esta idea se respalda en el capítulo 9, titulado Grandes interrogantes sobre pequeñas empresas, del libro *La era de la productividad*, BID, 2010.

idea, el Informe de Competitividad Mundial del Foro Económico Mundial considera que la “sofisticación de los negocios” es uno de los 12 pilares fundamentales de la competitividad de un país y reconoce que la calidad de las redes de empresas y las industrias de apoyo de un país, medidas por la cantidad y calidad de los proveedores locales y el grado de su interacción, son importantes..., con lo cual se mejora la eficiencia y se crean mayores oportunidades de innovación en los procesos y productos<sup>43</sup>. En este sentido, el gobierno carece de herramientas institucionales fundamentales para el desarrollo de la PYME: la capacidad de identificar, sustentar y desarrollar cadenas y agrupaciones locales de valor, de capacidad para fomentar el acceso al financiamiento y las inversiones, y de capacidad para crear vínculos con otras empresas, especialmente las compañías extranjeras<sup>44</sup>.

- 1.16 **Resultados logrados hasta la fecha.** El gobierno ha demostrado estar indefectiblemente comprometido a apoyar las actividades destinadas a atraer la inversión extranjera. De hecho, ha declarado públicamente que la mejora del posicionamiento del país en los indicadores del entorno de negocios es una prioridad nacional: está trabajando con el BID en la puesta en práctica de las reformas destinadas a mejorar los sistemas de inscripción de empresas y obtención de permisos de construcción (operación ATN/SF-12436-HA), y este año el gobierno inauguró un [parque industrial en Caracol](#) de naturaleza transformacional, el cual hasta el momento atrajo a dos compañías de categoría mundial que tienen previsto crear aproximadamente 30.000 puestos de trabajo a través del proyecto 2552/GR-HA del BID.
- 1.17 **Relación con la estrategia de país.** Este programa guarda consonancia con la estrategia de país del BID con Haití para 2011-2015 (documento GN-2646), en el área específica de desarrollo del sector privado, en la cual se le indica al Banco que se concentre en la tarea de “mejorar el marco institucional para la inversión local y extranjera”.
- 1.18 **Relación con las prioridades sectoriales del Noveno Aumento de Recursos.** El programa contribuye al programa de financiamiento destinado a prestar apoyo a los países pequeños y vulnerables, y está alineado con la prioridad del Noveno Aumento de Recursos del Banco (documento AB-2764) de promover la integración regional, ya que fomentará el comercio, la inversión extranjera y la integración de Haití en la economía mundial.

---

<sup>43</sup> Foro Económico Mundial (2011), *Global Competitiveness Report 2011-2012*, p. 8.

<sup>44</sup> Los antecedentes y el diagnóstico de estas limitaciones pueden encontrarse en los documentos de proyectos correspondientes a las operaciones 2416/GR-HA, 2552/GR-HA, 2555/GR-HA y [2827/GR-HA](#). Adicionalmente, se ha comenzado a subsanar la falta de información sobre la caracterización de las PYME a través de un censo nacional de empresas, cuya elaboración está a cargo del Ministerio de Comercio e Industria. El programa abordará el acceso de las PYME al financiamiento de dos maneras: a través del buró de información crediticia y a través del Centro para el Desarrollo Empresarial y Empresariado del Ministerio de Comercio e Industria, que se establecerá como parte del Componente 2.

## **B. Objetivo, componentes y costos**

- 1.19 El objetivo de este programa es fomentar el desarrollo del sector privado en Haití, a través de la promoción de la inversión. A tales efectos, el programa fortalecerá la capacidad institucional del CFI y otras entidades estatales que tienen a su cargo la promoción de la inversión, la formulación de políticas para propiciar el entorno de negocios y el desarrollo del sector privado<sup>45</sup>. En el Componente 1 se hará hincapié en la obtención de la participación de compañías para que inviertan en Haití, mientras que el Componente 2 fortalecerá la capacidad de los organismos gubernamentales que traten con estos posibles inversionistas, con el fin de aprovechar las oportunidades de inversión.
- 1.20 **Componente 1. Promoción de la inversión (US\$7.500.000).** Este componente procura posicionar al CFI como organismo modelo para la promoción de la inversión fortaleciendo su capacidad institucional particularmente para fomentar la inversión extranjera directa en industrias estratégicas. A tales efectos, el componente brindará apoyo a tres tipos de actividades:
- a. **Fortalecimiento de la capacidad del CFI (US\$2.834.840).** Las actividades de fortalecimiento de capacidad serán, entre otras, las siguientes:
    - (i) **Asistencia técnica y capacitación (US\$2.320.640).** Sobre la base de un plan estratégico institucional para el CFI, desarrollado en preparación para este programa, los recursos de dicho programa financiarán la contratación de expertos internacionales o locales en actividades de captación de inversiones a fin de proveer asistencia técnica al personal del CFI en los siguientes aspectos: fomento de los sectores estratégicos para la economía haitiana identificados por el gobierno; facilitación de las inversiones y servicios afines, como servicios de información y técnicas de mercadeo destinadas a interesar a inversionistas potenciales; servicios de asistencia postinversión para efectuar un seguimiento de los proyectos de los inversionistas y propiciar nuevas inversiones por parte de ellos. Inicialmente, los consultores contratados asistirán al personal del CFI en la ejecución de las actividades, al tiempo que efectuarán una transferencia de conocimientos (aprendizaje mediante la ejecución). La responsabilidad de la ejecución de estas actividades seguirá recayendo sobre el personal del CFI y la asistencia técnica continuará hasta el final de este proyecto, de manera que dicho personal pueda ejecutarlas a cabalidad.

---

<sup>45</sup> Debido a que el programa se concentrará en el fortalecimiento de la capacidad institucional de los organismos públicos, la mayor parte de las actividades implicará la contratación de consultores. Se contratará una cifra estimada de 98 consultores a lo largo de la duración del programa (54 consultores locales, 8 empresas locales, 21 consultores internacionales y 15 empresas internacionales). Más adelante se especifica la cantidad de consultores por actividades; los métodos de contratación se detallan en el Anexo III.

- (ii) **Tecnología de la información (US\$387.200).** El programa prestará apoyo a la instalación de un moderno sistema de tecnología de la información para el CFI, que comprenderá: un programa informático para gestionar las relaciones con los clientes, gracias al cual el personal del CFI podrá efectuar el seguimiento de sus actividades y comunicaciones con los inversionistas y compartir información sobre los inversionistas potenciales y reales de manera interna, al igual que con otros organismos gubernamentales, y un sistema de intranet que les permitirá estar conectados con la plataforma gubernamental integrada de Haití. Para dicha actividad, los recursos del programa financiarán la adquisición de programas informáticos, los equipos de computación y los servicios de consultoría para la asistencia técnica.
  - (iii) **Mecanismo de consultas público-privadas (US\$127.000).** El programa brindará apoyo a la organización de sesiones de consultoría con las partes interesadas de los sectores público y privado, quienes se reunirán periódicamente para analizar el entorno de inversión del país en las industrias estratégicas que promueve el CFI, y formular recomendaciones de política y campañas de promoción. Los recursos del programa financiarán los servicios de consultoría que prestarán los especialistas internacionales o locales. Este grupo de políticas actuará en coordinación con la Unidad de Asociaciones Público-Privadas del MEF (párrafo 1.21a), con el fin de estructurar políticas para promover las asociaciones entre las compañías y el gobierno.
- b. **Promoción de “marca nacional” y publicidad (US\$2.251.660).** La segunda actividad de este componente consiste en la promoción de Haití como destino de inversión. A tales efectos, el programa apoyará las siguientes iniciativas:
- (i) **Campaña de promoción de “marca nacional” (US\$476.000).** El programa respaldará el diseño y ejecución de una campaña de promoción de la marca nacional con el objeto de que el país disponga de una estrategia de comunicación unificada a todos los niveles del estado y del sector privado, de forma tal que los inversionistas reciban la misma información, mensajes y tratamiento, independientemente del organismo gubernamental con el que traten, o de la zona del país en la que inviertan. Con el propósito de cumplir con esta meta, los recursos del programa financiarán las siguientes actividades: exploración de la situación y labor de extensión a escala local para diseñar la campaña; ejecución de la campaña y capacitación del personal del CFI para transferirle la capacidad de ejecución, además de la organización de actividades de difusión.
  - (ii) **Extensión internacional (US\$1.775.660).** El programa apoyará la participación del personal del CFI y representantes del gobierno y el sector privado en las ferias comerciales que resulten más idóneas para promover los sectores estratégicos de Haití. Antes de concurrir a dichas

ferias se efectuarán sesiones de capacitación con los expertos internacionales o locales y se facilitarán los materiales informativos. Asimismo, el programa respaldará la organización de actividades de promoción fuera de Haití en los mercados específicos pertinentes y un programa de intercambio con quienes forman la “diáspora” para trabajar en el CFI por plazos breves. Estas actividades se realizarán en coordinación con las embajadas de Haití en los países seleccionados y, a tales efectos, igualmente se ofrecerán actividades de capacitación a los funcionarios de las embajadas. El programa también contribuirá a la organización de dos grandes foros empresariales en Haití, como el *2011 Invest in Haiti Forum*, y la actualización de la *Guía para Invertir en Haití*, elaborada con el apoyo del Banco.

- c. **Promoción de políticas y apoyo informativo (US\$2.413.500).** La tercera actividad del Componente 1 consiste en el fortalecimiento de la función del CFI en su carácter de centro de recomendación de políticas. Con este propósito, el CFI trabajará en estrecha colaboración con el Grupo de Políticas Público-Privadas y el Consejo Presidencial Asesor sobre Crecimiento Económico e Inversión de Haití. El programa respaldará las siguientes actividades: instrumentación de encuestas y herramientas de gestión de relaciones con el cliente para obtener datos sobre los factores que obstaculizan las inversiones y sobre las necesidades de los inversionistas; participación de especialistas para evaluar el marco normativo que genera las deficiencias y los obstáculos que se perciben, y participación de especialistas para la formulación de recomendaciones destinadas a subsanar las deficiencias detectadas.

1.21 **Componente 2. Fortalecimiento de capacidad del sector privado (US\$8.500.000).** Con este componente se ejecutarán las intervenciones de fortalecimiento de la capacidad institucional destinadas a preparar a las instituciones correspondientes (MEF (párrafos (a), (b) y (c); Banco de la República de Haití (d), y Ministerio de Comercio e Industria (e)), a fin de que puedan responder mejor a las exigencias a que dará lugar la estrategia del programa en cuanto a promoción de la inversión. Las intervenciones son las siguientes:

- a. **Asociaciones público-privadas y capital (US\$1.232.000).** Creación de la unidad de asociaciones público-privadas dentro del MEF, especialmente dedicada al análisis, estructuración, ejecución y seguimiento de los proyectos de asociaciones público-privadas. Con este fin, los recursos del programa financiarán la contratación de tres consultores a largo plazo con experiencia en los aspectos financieros y jurídicos de los principales proyectos de infraestructura, servicios de desarrollo de programas informáticos y consultorías ad hoc para estructurar proyectos específicos, sobre la base de la demanda específica.
- b. **Promoción del entorno de negocios (US\$1.980.000).** Fortalecimiento de la unidad del MEF dedicada a apoyar a otros ministerios en sus programas de

desarrollo del sector privado, y prestar servicios como los que se detallan a continuación: identificación de barreras normativas e institucionales que obstaculizan el desarrollo de sus respectivos sectores; propuestas para subsanar esas barreras en el ámbito normativo y de implementación, sobre la base de las prácticas óptimas internacionales. El programa sufragará el costo de los consultores de manera ad hoc, sobre la base de lo que requieran sus respectivos ministros.

- c. **Seguimiento y valoración de las inversiones institucionales (US\$2.788.000).** Fortalecimiento de servicios del MEF especialmente dedicados al seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión, el procesamiento de la información del caso, y la presentación al resto del gobierno de datos económicos relativos a las inversiones extranjeras y el comercio internacional. A tales efectos, el programa: (i) apoyará la labor de dos consultores con experiencia en el seguimiento de proyectos y tecnología de la información para examinar todos los procesos relacionados con la gestión y el seguimiento de los proyectos de inversión en el MEF y en todas las entidades gubernamentales correspondientes que participen en el ciclo de los proyectos de inversión; (ii) financiará el diseño y la instalación de los equipos necesarios para respaldar la conectividad con las entidades gubernamentales (por ejemplo, computadoras, routers, módems) y (iii) procederá al desarrollo de un sistema nacional de seguimiento de los proyectos de inversión. Con este sistema se logrará lo siguiente: (i) inventariar todos los recursos de inversión, a través de una conectividad directa con las entidades de origen, cuando sea posible; (ii) incluir un sistema de manejo de los documentos y flujo de trabajo que permita gestionar todas las comunicaciones internas del gobierno vinculadas a la gestión de estos recursos, eliminando los procesos basados en papel y mejorando la transparencia y eficiencia del desembolso de recursos; (iii) facilitar la agregación y la geolocalización de todos los proyectos de inversión, independientemente de su fuente de financiamiento, a fin de que los organismos ejecutores del proyecto puedan cargar y actualizar la información del proyecto en un sistema de intranet disponible para el gobierno, y (iv) incluir herramientas para el análisis de datos que permitan conectar o desarrollar indicadores de seguimiento para fomentar la adopción de las prácticas óptimas de gestión por resultados. Este sistema será compatible con MapHaiti, un módulo de seguimiento y gestión de proyectos, con el que estará conectado, el cual tendrá la capacidad de conectar a todas las partes externas interesadas en la cooperación y que será parte de la Plataforma Gubernamental Integrada de Haití, diseñada y financiada por el programa 2350/GR-HA<sup>46</sup> del Banco.

---

<sup>46</sup> En el desarrollo de esta plataforma, la unidad ejecutora trabajará en coordinación con la Unidad de Gobierno Electrónico de Haití, ubicada en la Oficina del Primer Ministro. Esta Unidad de Gobierno Electrónico fue creada como parte de las actividades del programa 2350/GR-HA del Banco.

- d. **Buró de información crediticia (US\$1.000.000).** Con el fin de acrecentar el acceso del sector privado a las finanzas y así lograr una cadena de valor local más competitiva que se pueda ofrecer a los inversionistas extranjeros, el programa patrocinará la puesta en práctica de un buró de información crediticia. El concepto de este organismo es fruto de una evaluación conjunta realizada por el BID en colaboración con el Banco Mundial y la IFC. Consistirá en un sistema centralizado de información que contendrá las calificaciones crediticias de todas las personas naturales y empresas de Haití. El sistema estará localizado en el Banco de la República de Haití y contará con una amplia gama de proveedores de datos, incluidas las instituciones microfinancieras, bancos, comercios y compañías de telecomunicaciones. Las actividades de puesta en práctica se ceñirán a los principios generales de los sistemas de información crediticia del Banco de Pagos Internacionales. El programa financiará los equipos informáticos (por ejemplo, computadoras), espacio de oficinas, programas informáticos, el trabajo de tres consultores y las actividades de capacitación.
- e. **Centro de Desarrollo de la Empresa y el Empresariado del Ministerio de Comercio e Industria (US\$1.500.000).** Este Centro coordinará y apoyará la ejecución de dos programas del BID destinados al desarrollo de las PYME. Los programas (2416/GR-HA, 2555/GR-HA, 2827/GR-HA), que apuntan a fortalecer las cadenas locales de valor principalmente del polo de desarrollo de la zona norte de Haití y promover el acceso al crédito y los servicios de desarrollo empresarial para las PYME, son fundamentales para atraer la inversión. El programa sufragará el costo del trabajo de un grupo de consultores y los equipos respectivos.

### C. Principales indicadores de la matriz de resultados

- 1.22 La matriz de resultados ([Anexo II](#)) presenta los indicadores de impacto, resultados y efectos directos del programa. En todos los casos se han identificado los datos de base y los objetivos, además de fuentes de información y medios de verificación. De acuerdo con el impacto que se describe en la matriz, se estima que Haití va a mejorar su atractivo como destino de inversión, sobre la base de su posicionamiento en el índice de atracción de la inversión extranjera directa de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la clasificación *Doing Business* del Banco Mundial y el informe de competitividad mundial del Foro Económico Mundial. Adicionalmente, se prevé que el CFI mejore su eficacia como organismo de promoción de las inversiones, sobre la base del Estudio sobre las mejores prácticas mundiales para la promoción de inversiones, realizado por el Banco Mundial<sup>47</sup>. Por otra parte, dado que la información disponible en Haití acerca del desarrollo del sector privado es limitada, una de las tareas de este programa, como se expresa en este plan de seguimiento y evaluación, es la de

---

<sup>47</sup> En consonancia con este análisis, la principal conclusión del análisis económico que se elaboró para este programa (enlace opcional 8) es que se espera que contribuya de manera positiva al aumento de la afluencia de la inversión extranjera directa, con una tasa interna de rentabilidad positiva.

respaldar la recopilación de datos y la creación de un sistema estadístico bien fundamentado a partir del cual se puedan derivar pruebas empíricas. Los recursos del programa se asignan de modo que todos los componentes incluyan actividades y productos relacionados con la recopilación y análisis de los datos.

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES

### A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 La operación es un financiamiento no reembolsable para inversión, con un plazo de desembolso de cinco años. Se estima que el costo total del programa ascenderá a US\$17.500.000 (Componente 1: US\$7.500.000, Componente 2: US\$8.500.000, Administración, Seguimiento y Evaluación: US\$1.275.000, Auditoría: US\$125.000; e Imprevistos: US\$100.000) que se financiarán con recursos de la Facilidad No Reembolsable del BID (véase el enlace del [presupuesto](#) completo).

### B. Riesgos ambientales y sociales

- 2.2 Este programa ha sido clasificado como de categoría “C”, de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) y el instrumento de clasificación de salvaguardias. Las actividades que se financiarán con recursos del programa no tendrán impactos directos ni considerables sobre el medio ambiente, ni sobre los recursos naturales del país.

### C. Riesgo fiduciario

- 2.3 En el caso del Componente 1, la última evaluación de la capacidad institucional del CFI, realizada en septiembre de 2012, determinó que el nivel de desarrollo de sus sistemas de gestión financiera y adquisiciones y sus procesos de control interno presentan un riesgo de grado considerable a elevado. Se identificaron deficiencias de importancia en la planificación y ejecución de las actividades del CFI y en sus controles internos y externos; además, la función de adquisiciones no está claramente definida ni organizada. Los detalles de las deficiencias y recomendaciones se encuentran en el [Anexo III](#) y en el [Plan de adquisiciones](#) del proyecto. Los riesgos se deberán mitigar mediante la ejecución de un programa de fortalecimiento, que deberá incluir las medidas recomendadas en la reciente evaluación de la capacidad institucional y, en particular, la contratación de un gerente financiero y personal de adquisiciones con experiencia, la activación de sistemas de gestión financiera y de adquisiciones, además de la finalización de un manual operativo. Asimismo, en el primer año de ejecución, los desembolsos se efectuarán a través de un pago directo a los proveedores contra el cumplimiento de los logros estratégicos o los resultados acordados. El CFI presentará al BID una solicitud de desembolso que incluya la documentación de respaldo, a efectos del procesamiento de los pagos. Para el Componente 2, sobre la base de la actualización de una reciente evaluación de la capacidad institucional de la Unidad Coordinadora del Proyecto del MEF, está previsto que las actividades propuestas que se lleven a cabo dentro del Componente 2 tendrán un bajo riesgo financiero, en

virtud de la experiencia que tiene dicha Unidad en la ejecución de los proyectos del Banco y el personal adicional que se contratará, sumado a la instalación de los sistemas integrados de gestión financiera, que se realizará con la asistencia de los consultores. No obstante, partiendo de la base del mismo estudio y del aumento de las responsabilidades debido a las nuevas operaciones que ejecuta y ejecutará la Unidad Coordinadora del Proyecto del MEF, en el caso de la ejecución de las adquisiciones del Componente 2, el riesgo es más bien de grado mediano a elevado. Los detalles de las deficiencias y recomendaciones se presentan en el [Anexo III](#) y en el [Plan de adquisiciones](#) del presente proyecto.

### III. PLAN DE EJECUCIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA

#### A. Síntesis de los acuerdos de ejecución

- 3.1 **Beneficiario y unidades de ejecución.** El beneficiario será la República de Haití, y habrá dos organismos ejecutores: el CFI y el MEF (a través de su Unidad de Coordinación del Proyecto). (i) **Centro de Facilitación de las Inversiones (CFI).** Para la ejecución del Componente 1, el CFI será el organismo ejecutor. A tales efectos, se creará una unidad compuesta por el director del Componente 1, un especialista financiero fiduciario y un especialista en adquisiciones. Asimismo, se proveerá capacitación al funcionario contable existente en el CFI con el fin de registrar los aspectos contables del programa. (ii) **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).** Para la ejecución del Componente 2, el MEF será el organismo ejecutor, a través de su Unidad de Coordinación del Proyecto. Adicionalmente, habrá unidades técnicas en el MEF, Ministerio de Comercio e Industria y el Banco de la República de Haití para facilitar la ejecución de cada actividad (MEF: inversiones institucionales, asociaciones público-privadas y promoción del entorno de negocios; Banco de la República de Haití: buró de información crediticia; Ministerio de Comercio e Industria; Centro de Desarrollo de la Empresa y el Empresariado). Sobre la base de las solicitudes que presenten las entidades técnicas de la Unidad de Coordinación del Proyecto, el director del Componente 2 ejecutará las actividades de adquisiciones y desembolsos, según se le instruya. La relación entre estos organismos se detallará en el manual operativo del programa. La Unidad Coordinadora del Proyecto posee experiencia previa en la ejecución de los proyectos del Banco, y utilizará sus propios especialistas en gestión financiera y adquisiciones. El programa financiará el costo del director del Componente 2.
- 3.2 **Manual operativo.** El proyecto tendrá un [manual operativo](#) que deberá ser aprobado por ambos organismos ejecutores, en consulta con las instituciones involucradas y con la declaración previa de no objeción del Banco. Además, toda modificación posterior del manual operativo también estará sujeta a la declaración previa de no objeción del Banco.
- 3.3 **Gestión financiera del proyecto.** La gestión financiera del proyecto se ejecutará de acuerdo con la Política Operativa OP-273-2. El CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto del MEF abrirán cuentas bancarias separadas para la gestión de los

recursos del financiamiento no reembolsable. Cada unidad ejecutora mantendrá sistemas idóneos de gestión financiera y elaborará un plan operativo anual, un plan de adquisiciones y contrataciones, y un plan financiero pormenorizado de 12 meses, en el que se indicarán las necesidades de flujo de efectivo para la ejecución del proyecto y servirán como base para el adelanto de los desembolsos de fondos. En el caso del CFI, el adelanto de fondos se hará por una suma equivalente a las necesidades de financiamiento requeridas para cuatro meses y cubrirá los gastos vinculados a los costos administrativos, gastos de talleres y reuniones y gastos de viaje. En el caso de la Unidad Coordinadora del Proyecto del MEF, el desembolso de los adelantos de fondos se hará por una suma equivalente a las necesidades de financiamiento requeridas para la ejecución de las actividades del proyecto que se deriven del plan anual de operaciones y el plan de adquisiciones aprobados y cubran los plazos de cuatro meses.

- 3.4 **Condiciones contractuales.** Las siguientes son las **condiciones previas al primer desembolso: (i) aprobación y entrada en vigor, previa declaración de no objeción del Banco, del manual operativo del programa; (ii) selección del director, los especialistas financieros y en adquisiciones y contrataciones para la unidad ejecutora del CFI y de un director para el Componente 2 (ejecutado por la Unidad Coordinadora del Proyecto del MEF); (iii) firma y entrada en vigor, previa declaración de no objeción del Banco, de un acuerdo interministerial (“accord de retrocession”) entre el MEF y el CFI, por el cual se autorice y se faculte a este último a actuar como organismo ejecutor autónomo para los fines del Componente 1 (entre otras cosas, se le otorgará al CFI la facultad de administrar de manera independiente el presupuesto del programa del Componente 1, de forma tal que esté habilitado para presentar solicitudes de desembolso directamente al Banco y recibir, gastar y administrar los mencionados recursos del programa con independencia de otros organismos públicos); y (iv) designación oficial de los respectivos delegados del MEF, Ministerio de Comercio e Industria y Banco de la República de Haití, en calidad de entes técnicos que trabajarán con el director del Componente 2 para la respectiva ejecución.** A continuación se detallan las condiciones especiales de ejecución: (i) Componente 1: preparación por el CFI de un plan de fortalecimiento, de conformidad con la evaluación de la capacidad institucional ([enlace opcional 4](#)) y dentro de 18 meses a contar de la fecha del primer desembolso, presentación al Parlamento de un proyecto de ley para efectuar la transferencia del CFI a la Oficina del Primer Ministro, y (ii) Componente 2: preparación por la Unidad Coordinadora del Proyecto de un plan de fortalecimiento que incluya la reorganización de la función de adquisiciones.

**B. Adquisición de bienes y contratación de servicios**

- 3.5 Las adquisiciones y contrataciones (Componente 1) estarán a cargo del CFI y del MEF (Componente 2), de conformidad con: (i) la Política para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (documento GN-2349-9); y (ii) la Política para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (documento

GN-2350-9). El BID revisará los contratos por adelantado, de conformidad con estas políticas (Apéndice 1). Las políticas se complementarán con las disposiciones sobre adquisiciones especiales para Haití (documento GN-2654) en los casos en que corresponda. El [Anexo III](#) y el [Plan de adquisiciones](#) especificarán las disposiciones especiales para la ejecución de este proyecto.

**C. Resumen de los mecanismos de seguimiento de resultados**

- 3.6 **Plan anual de operaciones.** Para la planificación y programación de las inversiones que se realicen anualmente en el marco del programa, los dos organismos ejecutores prepararán cada año el plan anual de operaciones, planes semestrales de ejecución, Informes de avance, Estados financieros y auditoría externa. La Unidad Coordinadora del Proyecto del MEF será responsable de la contratación de auditores externos, elegibles para el Banco, para que se ocupen de la auditoría del programa ([enlace requerido 2](#)).

Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
<b>I. Alineación estratégica</b>			
<b>1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID</b>	<b>Alineado</b>		
Programa de préstamos	La intervención contribuye al programa de préstamos para (i) países pequeños y vulnerables, y (ii) cooperación e integración regional.		
Metas regionales de desarrollo	Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB.		
Contribución de los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)	La intervención contribuye a los siguientes productos del Banco: (i) Personas (todas, hombres, mujeres, jóvenes) que se benefician de programas que promueven una mayor productividad en el mercado de trabajo; (ii) Número de empleos agregados al sector formal; (iii) Número de funcionarios públicos de comercio y empresarios privados capacitados en comercio e inversión (incluyendo el porcentaje correspondiente a mujeres), y (4) Acuerdos de integración e iniciativas de cooperación regional y subregional respaldados.		
<b>2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país</b>	<b>Alineado</b>		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2646	La intervención contribuye a incrementar los flujos de inversión extranjera directa.	
Matriz de resultados del programa de país	GN-2661-4	El proyecto está incluido en el Documento de Programación de País 2012.	
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)			
<b>II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad</b>	<b>Evaluable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación máxima</b>
	6.6		10
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>	5.6	25%	10
<b>4. Análisis económico ex ante</b>	5.5	25%	10
<b>5. Evaluación y seguimiento</b>	5.4	25%	10
<b>6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>	10.0	25%	10
Calificación de riesgo global = grado de probabilidad de los riesgos*	Medio		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C		
<b>III. Función del BID - Adicionalidad</b>			
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales (criterios de VPC/PDP)			
El proyecto usa otro sistema nacional para ejecutar el programa diferente de los indicados arriba			
La participación del BID promueve mejoras en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:			
Igualdad de género			
Trabajo			
Medio ambiente			
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	Se brindó asistencia técnica a través de la TC HA-T1153 para la preparación de la Guía a la Inversión en Haití.	
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.	Si	Las actividades de monitoreo y evaluación permitirán construir una base de datos sobre inversión extranjera directa que actualmente no existe.	

La intervención está alineada con dos dimensiones del programa de préstamos: programa de préstamos para países pequeños y vulnerables y el programa de préstamos para la cooperación e integración regional. La intervención contribuye a la meta regional de desarrollo de integración internacional competitiva regional y a los siguientes productos del banco: (1) Personas (todas, hombres, mujeres, jóvenes) que se benefician de programas que promueven una mayor productividad en el mercado de trabajo, (2) Número de empleos agregados al sector formal, (3) Número de funcionarios públicos de comercio y empresarios privados capacitados en comercio e inversión (incluyendo el porcentaje correspondiente a mujeres) y (4) Acuerdos de integración e iniciativas de cooperación regional y subregional respaldados. El programa propuesto es congruente con las prioridades establecidas en la Estrategia de País y está incluido en el Documento de Programación.

El objetivo del programa es promover el desarrollo de la inversión privada en Haití, a través de la promoción de inversión. Con este fin, el programa fortalecerá la capacidad institucional del Centro para la Facilitación de la Inversión (CFI) y otras entidades gubernamentales involucradas en la promoción de la inversión, las políticas sobre el clima de negocios y el desarrollo del sector privado.

La matriz de resultados presenta los indicadores de impacto, resultados y productos asociados a los objetivos y componentes del programa. La mayoría de los indicadores presentados en la Matriz de Resultados son SMART. El programa incluye un análisis económico para todo el programa y sus componentes. El programa incluye también un plan de monitoreo y evaluación que debería preparar el terreno para futuras evaluaciones rigurosas basadas en el mejoramiento de las estadísticas a alcanzarse a través de la ejecución del programa mismo.

Están identificados los principales riesgos, las medidas de mitigación.

### MATRIZ DE RESULTADOS

<b>OBJETIVO: Promover el desarrollo del sector privado en Haití.</b>			
<b>PROPÓSITO:</b> Aumentar la promoción de las inversiones y mejorar el clima de negocios e inversiones en el país. A tales efectos, el programa fortalecerá la capacidad institucional del CFI y otras entidades del estado encargadas de la promoción de la inversión, la formulación de políticas para el entorno de negocios y el desarrollo del sector privado.			
<b>Indicadores de impacto</b>	<b>Datos de base</b>	<b>Meta</b>	<b>Descripción</b>
Índice de captación de inversión extranjera directa (IED) / Índice del potencial de captación de IED	=1 (el país se define como “en consonancia con las expectativas”, año 2012)	≥ 1 (el país cumple o supera las expectativas. A ello se suma un aumento en el índice de captación de IED) (2017)	El índice del potencial para captar IED contiene cuatro factores determinantes del atractivo que posee una economía para captar IED, a saber: el atractivo del mercado, la disponibilidad de mano de obra calificada y de bajo costo, la existencia de recursos naturales y la presencia de una infraestructura propicia para la IED. El índice de captación de inversión extranjera que recibe califica a los países por la IED que reciben en términos absolutos y en relación con el tamaño de su economía. Es el promedio de las calificaciones que un país obtiene por la afluencia de IED y por la IED que recibe como porción del PIB. Una economía se define como “superior al potencial” cuando el índice de captación supera el índice del potencial. Fuente: UNCTAD.
Puntaje en el informe sobre competitividad mundial ( <i>Global Competitiveness Report</i> ): impacto comercial de las normas de IED	3,2 (2012)	4,1 (estimación basada en los niveles actuales del puntaje que exhiben países como Guatemala y Nicaragua)	El indicador es una medida del grado en que las normas pertinentes alientan o desalientan la IED [1 = desalientan fuertemente la IED ; 7 = alientan fuertemente la IED ] Fuente: Foro Económico Mundial, <i>Global Competitiveness Report</i> .
Puntaje de prácticas óptimas mundiales de promoción de inversiones	23% (Muy bajo, prácticas óptimas mundiales de promoción de inversiones 2012)	43% (Mediana)	De acuerdo con las prácticas óptimas mundiales de promoción de inversiones se realizan evaluaciones cuantitativas de dos aspectos del desempeño en cuanto a facilitación de inversiones de 189 intermediarios de promoción de inversiones a escala nacional, a saber: sitios virtuales (50% del desempeño general) y manejo de consultas de los inversionistas (50% del desempeño general). Fuente: Banco Mundial.

Indicadores de resultados esperados	Datos de base (2012)	Meta (2017)	Descripción
Número de empresas contactadas por el CFI al cabo de un plazo de 12 meses <sup>1</sup>	0	600	Año 1: hay 8 empleados que contactan a 5 compañías cada uno. Año 5: deberá haber 24 empleados que contacten a 25 compañías cada uno, en total 600.
Aumenta el número de empresas que reciben servicios del CFI durante 12 meses	42 (corresponden al período X/11 a IX/12)	5%	Esta información se basa en el registro actual de actividades del CFI que pasa por un proceso de revisión. Las pruebas de otros organismos de promoción de inversiones exhiben aumentos considerables. Véase el plan de seguimiento y evaluación.
Porcentaje de empresas que perciben los servicios del CFI y están satisfechas con los servicios de dicho centro.	10%	50%	Los datos de base corresponden a los resultados que se derivan de una encuesta llevada a cabo en 2012. Se distribuirá un material de seguimiento de dicha encuesta a las empresas con el propósito de obtener los comentarios de los clientes sobre los servicios prestados (incluidos los nuevos servicios). Las pruebas de otros organismos de promoción de inversiones demuestran que con el tiempo aumenta la satisfacción.
Número de instituciones (organismos del gobierno central, gobiernos departamentales y municipalidades) conectadas al Sistema Nacional para efectuar el seguimiento de los proyectos de inversión	No se dispone de datos.	9	La meta es conectar a todas las instituciones de gobierno, pero teniendo en cuenta las deficiencias de capacidad institucional, el objetivo del proyecto es conectar por lo menos los ministerios de importancia clave, a saber: Finanzas, Planificación y Cooperación Externa, Educación, Salud, Obras Públicas, Agricultura, Comercio, Relaciones Exteriores e Interior.
Cantidad de proveedores de datos que se incluyen en el buró de información crediticia	0	50	Los proveedores de datos son: 10 bancos, 20 cooperativas, 10 instituciones microfinancieras y otras 10 instituciones y compañías.
Porcentaje de préstamos bancarios que se incluyen en el buró de información crediticia	0	100%	Grado de uso por parte de las instituciones financieras para administrar sus carteras.
Porcentaje de cooperativas de crédito y préstamos de instituciones microfinancieras que utilizan el buró de información crediticia	0	50%	Grado de uso por parte de las instituciones financieras para administrar sus carteras.
Tasa de desembolso de los proyectos que cuentan con apoyo del Ministerio de Comercio e Industria	0	100%	Tasa de eficacia de desembolsos (efectuados y proyectados) de los Sistemas de Administración de Préstamos y Cooperaciones Técnicas en Web (WLMS).

<sup>1</sup> OCO Global Consulting, Ltd.

Indicadores de productos	Datos de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Descripción
<b>Componente I – Promoción de las inversiones</b>								
a. Fortalecimiento de capacidades en el CFI								
a.1. Asistencia técnica y capacitación								
Guía de acción y plan estratégico para el nuevo CFI	0	1	0	1	0	1	3	
Cantidad de cursos de capacitación para el personal del CFI sobre técnicas de inversión	0	1	1	1	1	0	4	
Cantidad de programas básicos de capacitación por año (Microsoft Office, inglés, protocolo y orientación al cliente) para el personal del CFI	0	1	1	1	0	0	3	
Indicadores de productos	Datos de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Descripción
Talleres para intercambiar prácticas óptimas con los organismos de promoción de las inversiones	0	1	1	0	0	0	2	
Sesiones anuales de capacitación continua para el personal sobre cómo realizar la gestión de los inversionistas y responder a las consultas	0	1	0	0	0	0	1	
Se aprueban las directrices internas	0	1	0	0	0	0	1	
La unidad cuenta con el personal necesario	0	1	0	0	0	0	1	
a.2. Sistema de tecnología de la información								
Se instalan las herramientas tecnológicas en las oficinas	0	0	2	2	0	0	4	Se instalarán sistemas de tecnología de la información en la oficina del CFI en Puerto Príncipe, en la oficina regional de Cap Haïtien, y en dos oficinas ubicadas en las embajadas o consulados en el extranjero.
Sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM): diseño e instalación	0	0	2	2	0	0	4	El sistema de gestión de relaciones con los clientes estará funcionando en las siguientes oficinas: CFI PAP, CFI, Cap Haïtien y dos embajadas.
a.3. Grupo público-privado sobre políticas								
El grupo de trabajo público-privado formula un informe/documento de recomendación de políticas.	0	1	1	1	1	0	5	
b. Marca nacional y publicidad del país								
b.1. Campaña de marca nacional del país								
Se diseña la campaña de marca nacional del país	0	0	1	0	0	0	1	
Capacitación al personal del CFI e integrantes del Gobierno de Haití en la campaña de marca nacional del país	0	0	1	1	0	0	2	
Cantidad de menciones en la prensa extranjera/artículos en los medios de comunicación	0	2	2	2	2	0	8	
Cantidad de actividades de difusión para la marca nacional del país	0	2	1	0	0	0	3	

Indicadores de productos	Datos de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Descripción
<b>b.2. Presencia internacional</b>								
Misiones (directas e inversas)	0	1	1	0	0	0	2	
Capacitación previa a misiones y ferias comerciales	0	1	1	3	0	0	3	
Foros de inversiones para captar inversionistas extranjeros (en Haití y en el extranjero)	0	1	0	1	0	0	2	
Ferias comerciales	0	1	1	1	1	0	4	
Guía para invertir en Haití: traducción, impresión y versiones electrónicas	0	1	0	0	0	0	1	
Material y artículos (unidades) promocionales de alta calidad	0	1	1	0	0	0	1	
<b>b.3. Promoción de políticas y facilitación de la información</b>								
Estudios	0	1	2	2	1	0	6	
Informe de recomendación de políticas	0	1	2	2	1	0	5	
Encuestas (reglamentación de empresas y enfoque sectorial)	0	1	2	2	2	1	8	
Base de datos a nivel de empresas	1	1	1	1	1	0	1	
Cantidad de notas técnicas de oportunidades de inversión en sectores estratégicos y actualizaciones	0	5	5	10	10	5	35	
Barómetro e informe sobre el clima de inversión extranjera en Haití	0	0	1	1	1	1	4	
Estudios de mercado: sectores estratégicos	0	1	1	1	0	0	3	
<b>Componente 2. Fortalecimiento de capacidades del sector privado</b>								
<b>a. Unidad de seguimiento institucional de las inversiones</b>								
Unidad equipada	0	0	1	0	0	0	1	
<b>Indicadores de productos</b>	<b>Datos de base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Meta</b>	<b>Descripción</b>
La unidad cuenta con el personal necesario	0	0	1	0	0	0	1	
Equipos informáticos para la plataforma, que faciliten la geolocalización de los proyectos (SNIP)	0	1	0	0	0	0	1	
Plataforma con programas informáticos para facilitar la geolocalización de los proyectos de inversión	0	0	1	0	0	0	1	La fuente de verificación será el propio sistema de información del programa.
<b>b. Unidad de asociaciones público-privadas</b>								
Unidad equipada	0	1	0	0	0	0	1	
La unidad cuenta con el personal necesario	0	1	0	0	0	0	1	
Estudios de factibilidad para las consultas específicas	0	1	1	1	1	0	1	
Propuesta para una ley de asociaciones público-privadas	0	0	1	0	0	0	1	
Programa informático para el control financiero y	0	1	0	0	0	0	1	

seguimiento de las asociaciones público-privadas								
<b>Indicadores de productos</b>	<b>Datos de base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Meta</b>	<b>Descripción</b>
<b>c. Unidad de promoción del clima de negocios</b>								
Cantidad de marcos normativos diseñados	0	1	1	1	1	1	5	Se espera que los marcos correspondan a un sector estratégico por año.
Estrategia para poner en práctica las reformas recomendadas y diseñadas.	0	1	1	1	1	1	5	
Cantidad de instancias de difusión organizadas.	0	4	4	4	4	4	20	Las actividades de difusión se concentrarán en los marcos normativos diseñados.
<b>d. Organismo de crédito</b>								
Modernización de la oficina	0	1	0	0	0	0	1	
La oficina cuenta con el personal necesario.	0	1	0	0	0	0	1	
Instalación de equipos informáticos y redes para el sistema de información crediticia.	0	1	0	0	0	0	1	
Programa informático para el sistema de información crediticia.	0	1	0	0	0	0	1	
Cursos de capacitación para el personal	0	2	3	0	0	0	5	
<b>e. Centro de Desarrollo de la Empresa y el Empresariado, ubicado en el Ministerio de Comercio e Industria</b>								
Oficina equipada	0	1	0	0	0	0	1	
<b>Indicadores de productos</b>	<b>Datos de base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Meta</b>	<b>Descripción</b>
La oficina cuenta con el personal necesario.	0	1	0	0	0	0	1	
Normalización de directrices para las empresas	0	0	1	0	0	0	1	
Normas y procesos para productos y servicios	0	0	1	0	0	0	1	

## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

<b>País:</b>	República de Haití
<b>Número del proyecto:</b>	HA-L1078
<b>Nombre:</b>	Desarrollo del Sector Privado Mediante la Promoción de la Inversión
<b>Organismo ejecutor:</b>	Centro de Facilitación de las Inversiones (CFI), que durante la ejecución del proyecto se transferirá desde el Ministerio de Comercio e Industria a la Oficina del Primer Ministro) y la Unidad Coordinadora del Proyecto.
<b>Equipo fiduciario:</b>	Douglas Graham (FMP/CHA), Marise E. Salnave (FMP/CHA), y Nelly Wheelock (FMP/CHA)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El objetivo del programa propuesto es fomentar el desarrollo del sector privado en Haití a través de la promoción de la inversión y la mejora del clima de negocios e inversiones del país. A tales efectos, el programa fortalecerá la capacidad institucional del CFI, el organismo de promoción de las inversiones existente en el país, y promoverá a Haití como un destino para las inversiones (Componente 1); también fortalecerá las capacidades en otras instituciones pertinentes y emprenderá la reforma del marco normativo para las inversiones (Componente 2). El CFI ejecutará todas las actividades vinculadas al Componente 1 (sujeto a confirmación, podría trasladarse a la oficina del Primer Ministro durante la ejecución del proyecto), en tanto la Unidad Coordinadora del Proyecto ejecutará todas las actividades vinculadas al Componente 2.
- 1.2 La última evaluación realizada de los sistemas públicos de gestión de las finanzas públicas de la República de Haití forma parte del informe de evaluación del gasto público y rendición de cuentas financieras (PEFA) efectuado en 2011 y publicado en febrero de 2012. Por su parte, la última valoración del sistema de adquisiciones y contrataciones de Haití se llevó a cabo en el contexto del Examen de Gestión del Gasto Público y Rendición de Cuentas Financieras (PEMFAR) del año 2007<sup>1</sup>, y se realizó de conformidad con la metodología establecida para evaluar los sistemas nacionales de adquisiciones y contrataciones basada en los indicadores del Grupo de Trabajo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE) y el Banco Mundial. Los sistemas de gestión de las finanzas de los países y los mecanismos de control externo requerirían de mejoras adicionales, tal como lo evidenció el reciente

---

<sup>1</sup> Gestión del Gasto Público y Rendición de Cuentas Financieras de la Administración Pública de Haití.

- diagnóstico, a fin de llegar a niveles que guarden consonancia con su utilización para la gestión fiduciaria de los proyectos financiados por el Banco.
- 1.3 Sobre la base del PEMFAR<sup>2</sup>, el país ha fortalecido su marco jurídico con una nueva Ley de Adquisiciones Públicas, reglamentos y la incorporación de documentos normalizados de licitación para la contratación de obras, servicios de consultoría y adjudicación de concesiones de obras públicas. Otra reforma importante fue la creación de comités ministeriales y comités de adquisiciones especiales en las instituciones del gobierno central, entes autónomos y municipalidades. El órgano rector del sistema de adquisiciones públicas es la Comisión Nacional de Adquisiciones Públicas, que depende directamente del primer ministro.
  - 1.4 Sobre la base de los informes adicionales<sup>3</sup>, a pesar de que los comités ministeriales están encargados de la función de planificación (planes de adquisiciones basados en el presupuesto institucional) y ejecución (desde la elaboración de los documentos de licitación hasta la recomendación de la adjudicación de los contratos), en el caso de las adquisiciones hay un elevado porcentaje de compras que realizan las divisiones técnicas de los ministerios. Estas divisiones se especializan en tres áreas de responsabilidad, pero carecen de idoneidad en materia de adquisiciones, y el comité ministerial tiene un control escaso o nulo sobre la calidad de las mismas, especialmente cuando los montos están por debajo de los límites previstos.
  - 1.5 Hasta la fecha, mientras se fortalecen los sistemas nacionales de gestión de las finanzas y adquisiciones, el Banco continuará procediendo de la siguiente manera: (i) recurrirá a unidades especiales de ejecución en el caso de todos los proyectos y (ii) pondrá en práctica mecanismos fiduciarios especiales para ejecutar sus proyectos y efectuar una rigurosa supervisión operativa de las unidades de ejecución de los proyectos. Todas las operaciones del Banco serán objeto de un control externo por parte de empresas de auditoría independientes, aceptables para el Banco, de conformidad con la guía de auditoría y presentación de informes financieros del BID.

## II. CONTEXTO FIDUCIARIO DE LOS ORGANISMOS EJECUTORES

### A. Centro de Facilitación de las Inversiones

#### Gestión financiera

- 2.1 El CFI no posee experiencia en la ejecución de los proyectos financiados por el Banco, más allá de su participación limitada en materia de asistencia técnica. Hasta la fecha, el nivel de actividad ha sido relativamente bajo y, de acuerdo con la última

---

<sup>2</sup> El informe PEMFAR 2007 menciona la creación de la Comisión Nacional de Adquisiciones del Estado, tras el decreto del 3 de diciembre de 2004, posteriormente abolida y sustituida por la Ley No. CL 062009-009 de junio de 2009. Asimismo, señala que dicha Comisión Nacional de Adquisiciones creó a su vez las comisiones ministeriales de adquisiciones y las comisiones de adquisiciones de todos los organismos gubernamentales y empresas públicas.

<sup>3</sup> Estudio para el fortalecimiento de las estructuras de adquisiciones de cinco ministerios, financiado por el proyecto 1632/SF-HA. LINPICO. Septiembre de 2009.

evaluación institucional realizada en septiembre de 2012, se necesita un fortalecimiento de capacidad en todas las áreas de gestión financiera, a efectos de dar cumplimiento al aumento del nivel de actividad que se prevé como consecuencia del proyecto, lo cual se deberá lograr como parte del actual programa de fortalecimiento. El CFI ha instalado el programa informático *Quickbooks* y está en proceso de elaborar un manual operativo, con la asistencia de consultores (*Thomas Blot and Associates*). Durante el primer año de ejecución, los desembolsos se efectuarán a través de pagos directos a los proveedores contra el cumplimiento de los logros estratégicos o resultados acordados. El CFI presentará al BID una solicitud de desembolso que incluya la documentación de respaldo, a efectos del procesamiento de los pagos.

### **Adquisiciones y contrataciones**

- 2.2 La función de adquisiciones del CFI no está claramente definida ni organizada. En este momento, el CFI cuenta con un funcionario para logística y adquisiciones y tiene previsto seleccionar y contratar a un especialista en adquisiciones. No obstante, la función de adquisiciones debe estar formalmente organizada y debe fortalecerse para permitir el uso de las políticas de adquisiciones del BID durante la ejecución del Componente 1 del proyecto.

## **B. Unidad Coordinadora del Proyecto**

### **Gestión financiera**

- 2.3 La Unidad Coordinadora del Proyecto administra los proyectos del sector de gobernanza y ha ejecutado proyectos que cuentan con respaldo del Banco, como el de Apoyo a la gestión de recursos humanos en el sector público (operación 2396/GR-HA, por US\$10 millones), desde 2007, y el de Fortalecimiento de las instituciones de gobernanza económica (operación 2386/GR-HA, por US\$5 millones), desde 2005. La Unidad Coordinadora del Proyecto también está ejecutando un proyecto de emergencia de US\$10 millones financiado por el Banco Mundial después del terremoto de 2010, con otros US\$12 millones en preparación, y un proyecto de reconstrucción de US\$268 millones financiado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), que comenzará en 2012. En marzo de 2012, la empresa de auditoría *Joseph and Associates* concluyó una evaluación de la gestión financiera. En agosto de 2012, la Unidad Coordinadora del Proyecto designó a *Crown Agents* como consultores de gestión para fortalecer su capacidad de administrar su creciente cartera de proyectos, concretamente para determinar las necesidades de personal adicional y seleccionar e instalar un sistema integrado de gestión financiera con controles internos adecuados y capacidad de gestión de contratos para reemplazar al anterior programa informático *Quickbooks*. Los términos de referencia de *Crown Agents* incluyen la actualización del manual operativo y la capacitación del personal.
- 2.4 Para fines contables, la Unidad Coordinadora del Proyecto actualmente aplica la base de efectivo modificada. La última opinión que contiene la auditoría externa que llevaron a cabo los auditores independientes para el lapso enero-junio de 2012

no está condicionada, y no plantea temas contables de envergadura en materia de controles internos.

### **Adquisiciones y contrataciones**

- 2.5 El aumento de responsabilidades debido a las nuevas operaciones que ejecuta y ejecutará la Unidad Coordinadora del Proyecto<sup>4</sup> en el futuro cercano ha aumentado el nivel de riesgo para la ejecución de adquisiciones del Componente 2. En paralelo, la ejecución del componente requiere de la coordinación con otras instituciones que elaborarán la parte técnica de los procesos de adquisiciones. De hecho, la Unidad Coordinadora del Proyecto posee un especialista en adquisiciones bastante preparado para ejecutar los proyectos existentes del BID. No obstante, sobre la base del último diagnóstico de la capacidad institucional y supervisión del Banco, para el grado de esfuerzo requerido debido al aumento de proyectos por ejecutarse y la coordinación durante la ejecución del proceso de adquisiciones con las diferentes instituciones, la Unidad Coordinadora del Proyecto necesita fortalecerse.

## **III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y MEDIDAS PARA MITIGARLO**

### **C. Centro de Facilitación de las Inversiones**

- 3.1 El CFI será uno de los dos organismos ejecutores de la operación HA-L1078. En la última evaluación de la capacidad institucional del CFI que se realizó durante septiembre de 2012 se determinó que el nivel de desarrollo de sus sistemas de gestión financiera y procesos de control interno presenta un riesgo de grado considerable a elevado. Se identificaron deficiencias de importancia en la planificación y ejecución de las actividades del CFI y en sus controles internos y externos. Los riesgos se deberán mitigar mediante la puesta en práctica de un programa de fortalecimiento, que incluya las medidas recomendadas en la reciente evaluación de la capacidad institucional.
- 3.2 Con respecto a la función de adquisiciones, existen riesgos de ejecución debido a que la oficina de recursos humanos carece de una disposición formal que la obligue a contar con un especialista en adquisiciones responsable de dicha función en el CFI; hay falta de conocimiento de las políticas de adquisiciones del BID; no se dispone de un sistema de gestión para la planificación y ejecución de las adquisiciones; no se cuenta con un sistema de adquisiciones electrónicas, y no hay una política institucional para contratar seguros que cubran las inversiones (bienes) del CFI ni se atribuye responsabilidad al personal que hace uso de ellas. La función de adquisiciones debe organizarse formalmente y fortalecerse para ejecutar el proyecto mediante la aplicación de las políticas de adquisiciones del BID. El consultor que se contratará debería prestar asistencia técnica para la organización formal de la función de adquisiciones e incluirla en el manual operativo.

---

<sup>4</sup> Dos proyectos contaron con financiamiento del Banco Mundial (US\$10 millones [en curso] y US\$12 millones [en preparación]), un proyecto de inversión financiado por el FMI (US\$268 millones).

#### **D. Unidad Coordinadora del Proyecto**

- 3.3 Tal como se confirmó en la última evaluación de la capacidad institucional de la Unidad Coordinadora del Proyecto que llevó a cabo la empresa *Joseph & Associates* en marzo de 2012, los riesgos fiduciarios de la gestión financiera se evalúan como de impacto y severidad medianos. Uno de los riesgos que se identificó desde la perspectiva del proyecto propuesto es la falta de sistemas de gestión integrada para asegurar que haya una continuidad en la calidad y confiabilidad de la información sobre gestión. Medida de mitigación: La Unidad Coordinadora del Proyecto instalará un sistema de gestión financiera integrada bajo la orientación de los consultores en gestión de *Crown Agents*. En virtud de la gran cantidad de contactos de consultoría que manejará la Unidad Coordinadora del Proyecto, este sistema incluirá un módulo de gestión de contratos. La Unidad Coordinadora del Proyecto está en proceso de resolver sus serias limitaciones de espacio en el local y contratará al personal idóneo para dirigir la ejecución de los aspectos fiduciarios vinculados a las actividades que tiene bajo su control.
- 3.4 La naturaleza de la mayor parte de las actividades que se realizarán en el marco de esta operación, prestación de servicios de consultoría e instalación de sistemas informáticos plantea riesgos fiduciarios relativamente bajos, en virtud de que los pagos se realizarán contra el cumplimiento de los logros estratégicos o los resultados acordados.
- 3.5 Los riesgos de ejecución del Componente 2, vinculados a la ejecución de las adquisiciones del proyecto, pueden materializarse debido a la falta de capacidad de la función de adquisiciones y la falta de coordinación entre las instituciones. La Unidad Coordinadora del Proyecto tiene previsto seleccionar y contratar a un especialista adicional en adquisiciones. Asimismo, se le informó al Banco de la asistencia técnica de una empresa de consultoría<sup>5</sup> para fortalecer la capacidad de la Unidad Coordinadora del Proyecto. No obstante, habida cuenta de que son los consultores quienes ejecutan los proyectos financiados por el BID debido a las deficiencias de las instituciones, a efectos de fortalecer la capacidad institucional para efectuar adquisiciones de manera sostenible dentro del MEF, los procesos de adquisiciones del Componente 2 se deberían ejecutar con la participación de por lo menos un funcionario del comité de dicho ministerio. Con el fin de cerciorarse de que ello se maneje de la manera adecuada, la Unidad Coordinadora del Proyecto deberá reorganizar su función de adquisiciones y ello se incluirá en el manual operativo.

#### **IV. ASPECTOS QUE SE DEBERÁN INCLUIR EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO**

- 4.1 Condiciones especiales de ejecución: El CFI deberá realizar un plan de fortalecimiento, que comprenda una reforma de la gestión financiera y las funciones de adquisiciones, tal como se recomendó en la reciente evaluación de la capacidad

---

<sup>5</sup> Crown Agents, financiado por el proyecto del FMI de US\$268 millones.

- institucional. El CFI contratará un especialista en gestión financiera y en adquisiciones antes de la ejecución del Componente 1. La Unidad Coordinadora del Proyecto contratará personal idóneo para ocuparse de la ejecución de los aspectos fiduciarios, vinculados a las actividades que tiene bajo su control. Dicha Unidad también elaborará y presentará un plan de fortalecimiento que debería incluir la reorganización de la función de adquisiciones.
- 4.2 Cuentas especiales y firmas autorizadas: el CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto abrirán cuentas bancarias separadas en el Banco Central de Haití para gestionar los recursos del financiamiento no reembolsable.
  - 4.3 Se le brindará al Banco un listado de las firmas autorizadas para cada unidad ejecutora.
  - 4.4 El CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto deberán actualizar su estructura de cuentas para reflejar la actual operación.
  - 4.5 El CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto deberán actualizar sus manuales de operaciones para reflejar las actividades que se financiarán a partir de los recursos de la operación HA-L1078. Asimismo, deberán actualizar sus manuales de operaciones, de forma tal que incluyan: una sección sobre el código de ética y conducta y procedimientos para el respaldo de la información financiera, además de un plan de contingencia para asegurar que en todo momento se dé un tratamiento oportuno a la información financiera y contable.
  - 4.6 Se utilizará el tipo de cambio válido al día de la operación para documentar todos los gastos efectuados en moneda local. Asimismo, se empleará el tipo de cambio del Banco Central a la tasa de referencia.
  - 4.7 Requisitos especiales de auditoría: La Unidad Coordinadora del Proyecto y el Ministerio de Economía y Finanzas serán responsables de la contratación de auditores externos elegibles para el Banco, con el fin de efectuar la auditoría del programa, según se detalla a continuación: una auditoría financiera anual que incluya la revisión anual de los procesos de adquisiciones y contrataciones de cada unidad ejecutora, que se presentará dentro de los 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio fiscal, y una auditoría financiera final, que se presentará dentro de los 60 días posteriores a la última fecha de desembolso. Los auditores redactarán informes separados para cada unidad ejecutora.

## **V. CONVENIOS FIDUCIARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES**

- 5.1 Los convenios fiduciarios relativos a las adquisiciones y contrataciones establecen las condiciones aplicables a todas las actividades relacionadas con la realización de las adquisiciones y contrataciones del proyecto.

## 1. Ejecución de adquisiciones

- 5.2 El plan de adquisiciones, que cubre aproximadamente cinco años de ejecución del proyecto<sup>6</sup> dese marzo de 2013 hasta marzo de 2018, fue acordado entre el Banco y las dos unidades ejecutoras del CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto. Cada unidad ejecutora actualizará su plan de adquisiciones de manera semestral con un informe semestral de actividades del proyecto, o cuando sea necesario o según lo requiera el Banco. El plan pormenorizado de las adquisiciones estará disponible en el CFI en el caso del Componente 1 y en la Unidad Coordinadora del Proyecto para el Componente 2.
- 5.3 Las adquisiciones y contrataciones para el proyecto propuesto se realizarán de conformidad con las Políticas para la adquisición de bienes y contratación de obras financiados por el BID (documento GN-2349-9) y las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (documento GN-2350-9), además de los reglamentos de adquisiciones especiales que se prevén para Haití en el documento GN-2654, mientras estén vigentes.
- 5.4 **Adquisición de bienes, contratación de obras y servicios no relacionados con consultoría:** Los bienes y obras para los que requiera una licitación pública internacional se contratarán utilizando los documentos normalizados de licitación emitidos por el Banco. Las adquisiciones sujetas a una licitación pública nacional se realizarán utilizando los documentos previstos para las licitaciones nacionales acordados con el Banco o, en ausencia de un acuerdo, que sean satisfactorios para el Banco.
- **Adquisición de sistemas informáticos:** Para la adquisición de los sistemas informáticos del Componente 2, se aplicará el método de adquisición y los documentos de licitación que correspondan.
  - **Contratación de servicios no de consultoría:** Para dichos contratos, la unidad ejecutora utilizará el documento normalizado de licitación elaborado y acordado con el Banco para este tipo de servicios. En el caso de la capacitación, todos los contratos vinculados a logística se contratarán con carácter de servicios no de consultoría.
- 5.5 **Selección y contratación de consultores:** La selección y contratación de empresas de consultoría requeridas por el proyecto y sujetas a cualquiera de los métodos previstos por las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (documento GN-2350-9) se ejecutarán aplicando los documentos normalizados de solicitud de propuestas emitidos por el Banco. El especialista sectorial del proyecto tendrá la responsabilidad de examinar los términos de referencia para la selección de los servicios de consultoría.

---

<sup>6</sup> Los primeros 18 meses de ejecución del proyecto se cuentan a partir de la fecha de publicación del anuncio general de adquisiciones o de la publicación del primer anuncio específico de adquisiciones luego de la aprobación del préstamo (de ambas fechas, la que llegue primero).

- **Selección de consultores individuales:** Los consultores individuales, nacionales e internacionales, se seleccionarán de conformidad con lo previsto en el Anexo V del documento GN-2350-9.
  - **Capacitación:** Los Componentes 1 y 2 prevén el uso de una gran cantidad de capacitación. Durante la puesta en marcha del proyecto, las unidades ejecutoras y el Banco acordarán los diferentes métodos que se aplicarán a esta actividad. Todos los contratos de fortalecimiento de capacidad serán considerados consultorías.
  - **Selección de una sola fuente:** Para solicitar propuestas (empresas) y evaluar la capacidad profesional (personas naturales) se aplicaran los procedimientos respectivos. Asimismo, tal acción deberá estar debidamente justificada y cumplir con lo dispuesto en los párrafos 3.9 a 3.13 del documento GN-2350-9.
- 5.6 **Gastos recurrentes**<sup>7</sup>: El Banco financiará los siguientes gastos recurrentes: (i) todos los gastos requeridos y acordados con el Banco para la ejecución del proyecto<sup>8</sup>; (ii) todos los contratos de consultores (personas naturales) de las unidades ejecutoras que se requieran para la ejecución del proyecto, y (iii) los viáticos (en caso de haberlos), siempre que se hayan acordado con el Banco. Los costos operativos no incluyen los salarios de los funcionarios públicos.
- 5.7 **Contratación anticipada y financiamiento retroactivo:** No corresponde en el caso de este proyecto.
- 2. Límites para las adquisiciones del proyecto.**
- 5.8 **Cuadro con los límites de adquisiciones para el proyecto:** Los límites acordados por el Banco para Haití se modificaron a través de los Reglamentos de Adquisiciones para Haití (documento GN-2654), que son aplicables durante el período de la estrategia del Banco con Haití para 2010-2015. A efectos de la ejecución de esta operación, se toman en cuenta los cuadros con los límites habituales y los que se aplican dentro de las Reglamentos de Adquisiciones para Haití. Toda modificación del documento GN-2654 se aplicará inmediatamente a la ejecución de las adquisiciones de esta operación y, en caso de que deje de tener efecto, las adquisiciones de esta operación quedarían sujetas a la aplicación de los límites habituales.

---

<sup>7</sup> En casos excepcionales, se financian los costos incrementales de personal cuando el organismo ejecutor incurre en gastos específicamente vinculados a la ejecución del proyecto (documento [GN-2331-5](#) Anexo I 1.7. C.c.1.22).

<sup>8</sup> Alquiler de oficinas, alquiler de automóviles para desempeñar las tareas de supervisión, gastos de servicios públicos y comunicaciones, traducciones, honorarios bancarios, artículos de oficina, publicidad, fotocopias, correo, etc.

**Cuadro 5.1: Límites habituales para los montos aplicables a Haití**

Obras			Bienes			Consultoría	
LPI	LPN	Comparación de precios	LPI	LPN	Comparación de precios	Internacional	100% Lista corta de licitadores nacionales
>1.000	100 -1.000	<100	=>100	25 - 100	<25	>200	<100

**Cuadro 5.2: Montos límite según las reglamentos de adquisiciones para Haití**

HAITÍ – MONTOS LÍMITE (EN MILES DE US\$)				
Obras		Bienes		Empresas de consultoría
LPI	LPN/Comparación de precios	LPI	LPN/Comparación de precios	Lista corta de licitadores nacionales
≥1.000	<1.000	≥100	<100	<100

### 3. Principales actividades en materia de adquisiciones

#### CFI: Componente 1

Actividad	Método de adquisición o contratación	Fecha estimada	Monto estimado (US\$)
<b>Bienes</b>			
Equipos de sistemas de tecnología de la información	LPI	Julio de 2013	145.000
<b>Consultoría</b>			
Sistema de gestión de las relaciones con los clientes	Selección basada en calidad y costo	Septiembre de 2013	245.000
Campaña de promoción de marca nacional	Selección basada en calidad y costo	Enero de 2014	475.000
Guía de acción y plan estratégico para el CFI	Selección basada en calidad	Julio de 2013	230.000

#### Unidad Coordinadora del Proyecto: Componente 2

Actividad	Método de adquisición o contratación	Fecha estimada	Monto estimado (US\$)
<b>Bienes</b>			
Equipo del sistema de información de la unidad para el seguimiento de las inversiones	LPI	Febrero de 2014	580.000
Conectividad entre los ministerios	LPI	Febrero de 2014	380.000
Equipamiento/equipos informáticos para el sistema de información crediticia	LPI	Junio de 2014	200.000
<b>Consultoría</b>			
Sistema de información de la unidad para el seguimiento de las inversiones y plataforma de programas informáticos	Selección basada en calidad y costo	Febrero de 2014	600.000
Programa informático del sistema de información crediticia	Selección basada en calidad y costo	Junio de 2014	280.000

\*Para acceder al plan de adquisiciones a 18 meses, pulse [aquí](#)

- 5.9 **Supervisión de adquisiciones y contrataciones:** Todos los contratos del Componente 1 que ejecute el CFI y del Componente 2 que ejecute la Unidad Coordinadora del Proyecto quedarán sujetos a la revisión previa del Banco, de conformidad con el Apéndice I de las políticas para la adquisición de bienes y contratación de obras y la selección de consultores, respectivamente. Ello podrá cambiar a la modalidad de revisión ex post durante la supervisión de la ejecución del proyecto en el CFI o en la Unidad Coordinadora del Proyecto, en caso de que el Banco determine que el riesgo es bajo en cualquiera de ellos.
- 5.10 **Registros y expedientes:** Las unidades ejecutoras mantendrán los registros de manera ordenada y segura. Todas las adquisiciones del proyecto se deberán clasificar por contrato, incluidos todos los documentos pertinentes del proceso de adquisiciones.

## VI. GESTIÓN FINANCIERA

### A. Programación y presupuesto

- 6.1 La programación y planificación presupuestaria, la ejecución y el seguimiento a nivel del proyecto se basarán en los formatos y procedimientos de gestión financiera de los proyectos del BID. El CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto elaborarán un plan operativo anual, un plan de adquisiciones y contrataciones y un plan financiero pormenorizado a 12 meses. El plan financiero coincidirá con el ejercicio fiscal haitiano y se respetarán las partidas presupuestarias definidas en el acuerdo de financiamiento no reembolsable (categorías de inversión). La ejecución de los planes financieros del proyecto se evaluará trimestralmente.

### B. Sistemas de contabilidad e información

- 6.2 A efectos de la administración financiera del proyecto, se aplicarán los sistemas de gestión que emplee cada unidad ejecutora.

### C. Desembolsos y flujos de fondos

- 6.3 La gestión financiera del proyecto se ejecutará de acuerdo con la política operativa OP-273-2. El CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto elaborarán la planificación anual del flujo de caja del proyecto. En el caso del CFI y la Unidad Coordinadora del Proyecto, el flujo de caja se revisará cada cuatro meses. El flujo de caja se basará en las actividades que se deriven del plan operativo anual y del plan de adquisiciones y contrataciones, así como de las condiciones de pago acordadas con los proveedores.

### D. Control y auditoría internos

- 6.4 Según el diagnóstico, se determinó que los controles internos del CFI son deficientes y deberán perfeccionarse como parte de un programa permanente de fortalecimiento, incluida la incorporación de una función de auditoría interna. En el caso de la Unidad Coordinadora del Proyecto, el entorno de control interno se

considera adecuado a efectos de la puesta en práctica del proyecto. No obstante, podría ser susceptible de mejoras a través de los siguientes elementos: (i) un manual operativo específico para el proyecto; y (ii) la puesta en práctica de un sistema integrado de gestión financiera, que incluya un módulo de gestión de contratos.

**E. Control externo y presentación de informes**

- 6.5 Se realizarán auditorías de conformidad con las directrices del Banco aplicables a los informes financieros y las auditorías externas. Los estados financieros del proyecto deberán corresponder al ejercicio fiscal. La empresa llevará a cabo una auditoría sobre la base de los términos de referencia específicos que acuerden el CFI, la Unidad Coordinadora del Proyecto y el Banco. Asimismo, durante la ejecución del programa, cada organismo ejecutor presentará semestralmente los estados financieros del programa sin auditar, dentro de los 60 días posteriores al fin de cada semestre.

**F. Plan de supervisión financiera**

- 6.6 En el caso del CFI, el personal fiduciario del Banco inicialmente realizará frecuentes visitas de inspección financiera para examinar la ejecución del plan financiero. Una vez que se hayan implementado sistemas satisfactorios, se podrán reducir la frecuencia de las inspecciones y llevarse a cabo a intervalos de seis meses. En el caso de la Unidad Coordinadora del Proyecto, el especialista en gestión financiera realizará visitas de inspección semestrales.

**G. Mecanismo de ejecución**

- 6.7 Cada organismo ejecutor mantendrá sistemas de gestión financiera idóneos y elaborará un plan operativo anual, un plan de adquisiciones y contrataciones y un plan financiero pormenorizado a doce meses, donde se especifiquen las necesidades de flujo de efectivo para la ejecución de las actividades del proyecto que se deriven del plan operativo anual y de los planes de adquisiciones y contrataciones. El plan financiero a doce meses servirá como base para el desembolso adelantado de fondos. En el caso del CFI, debido a que la mayoría de los desembolsos se realizará bajo la forma de pagos directos a los contratistas y proveedores, al menos durante el primer año de ejecución, los adelantos será relativamente pequeños y cubrirán los gastos vinculados a los gastos de administración (incluido el pago de los salarios del personal de las unidades ejecutoras del CFI y el pago del equipamiento de oficinas), gastos de talleres y reuniones, además de los gastos de viaje. Los desembolsos de los adelantos de fondos se harán, en el caso del CFI, por el equivalente de las necesidades de financiamiento requeridas para cuatro meses de ejecución del proyecto. En el caso de la Unidad Coordinadora del Proyecto, el desembolso de adelantos de fondos se hará por el monto equivalente a las necesidades de financiamiento requeridas para la ejecución de las actividades del proyecto que se deriven del plan operativo anual y el plan de adquisiciones aprobados, de forma tal que cubran plazos de cuatro meses.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROPUESTA DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_\_/12

Haití. Financiamiento No Reembolsable \_\_\_\_/GR-HA a la República de Haití  
Desarrollo del Sector Privado mediante el Fomento de la Inversión

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador de la Cuenta de la Facilidad de Financiamiento No Reembolsable del BID, en adelante la “Cuenta”, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Haití, como Beneficiario, con el objeto de otorgarle un financiamiento no reembolsable para cooperar en la ejecución de un proyecto de desarrollo del sector privado mediante el fomento de la inversión. Dicho financiamiento no reembolsable será hasta por la suma de US\$17.500.000, que formen parte de los recursos de la Cuenta, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Financiamiento No Reembolsable.

(Aprobada el \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012)

LEG/SGO/CID/HA-37225162  
HA-L1078