

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

HAITI

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA
PARA LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

(HA-L1131)

PERFIL DE PROYECTO

Este documento fue preparado por el equipo compuesto por: Edgardo Mosqueira, Jefe de Equipo; Jorge Kaufmann, Jefe de Equipo Alterno; Evelyn Molina; Sharon Alvarez, Giovanna Mahfouz (IFD/ICS); Catherine Alexis (CID/CHA); Alfred Metellus (CID/CID); Louis-Francois Chretien (LEG/SGO); Sebastien Gachot (CSD/RND); Pablo Guerrero (INE/TSP); y Gastón Pierri (SPD/SDV).

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

PERFIL DE PROYECTO HAÍTÍ

I. DATOS BÁSICOS

Nombre del Proyecto:	Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Pública para la Mejora de la Prestación de Servicios		
Número de Proyecto:	HA-L1131		
Equipo de Proyecto:	Edgardo Mosqueira, Jefe de Equipo; Jorge Kaufmann, Jefe de Equipo Alterno; Evelyn Molina; Sharon Alvarez, Giovanna Mahfouz (IFD/ICS); Catherine Alexis (CID/CHA); Alfred Metellus (CID/CID); Louis-Francois Chretien (LEG/SGO); Sebastien Gachot (CSD/RND); Pablo Guerrero (INE/TSP); y Gastón Pierri (SPD/SDV)		
Prestatario:	República de Haití		
Organismo Ejecutor:	Oficina de Gestión y de Recursos Humanos (OMRH) y Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)		
Plan Financiero:	BID Grant Facility:	US\$	55.000.000
	Total:	US\$	55.000.000
Salvaguardias:	Políticas activadas:	B.1, B.2, B.3, B.4. B.7, B.17	
	Clasificación:	"C"	

II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

- 2.1 **Justificación. Uno de los mayores desafíos que enfrenta Haití para mejorar la vida de sus ciudadanos -y reducir la pobreza e inequidad- es proveer mejores servicios, para lo cual requiere de instituciones públicas efectivas.**¹ Los principales indicadores sobre efectividad gubernamental y competitividad del país confirman la debilidad de sus instituciones: ocupa la posición 207 entre 209 países evaluados en 2015 (-2,0 en 2015, muy por debajo de los promedios de la región de -0,21 y del Caribe de 0,25),² y la última posición en la región en cuanto a satisfacción de los ciudadanos con la prestación de servicios públicos.³ Además, Haití ocupa el último lugar entre 137 países junto a Yemen

¹ La tasa de crecimiento económico de Haití en el período 2006-2016 alcanzó un promedio anual de 2,0% (0,5% per cápita) por debajo del promedio de la región de 2,6% (1,5% per cápita). Los índices de pobreza total de 59% y de pobreza extrema de 24% son de los más altos de la región, con un coeficiente de Gini de 0,61. *Poverty and inclusion in Haiti*, Banco Mundial, No 89522, 2014.

² Indicadores Globales de Gobernabilidad del Banco Mundial. Su escala va desde -2,5 (baja efectividad gubernamental) hasta 2,5 (alta efectividad).

³ LAPOP. Vandervilt University 2016/2017.

y Malawi según el WEF⁴ y el reporte “*Doing Business*” del Banco Mundial le asigna el puesto 181 de 185 países.⁵

- 2.2 **La ineffectividad de las instituciones estatales se refleja en una pobre cobertura y calidad de servicios en ministerios de línea clave del gobierno, como son los casos del Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural (MARNDR) y el Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones (MTPTC). Esta debilidad de cobertura es producto de la limitada y débil presencia de las entidades estatales prestadoras de servicios en el territorio de Haití.** Ambos ministerios atienden al desarrollo nacional de la Agricultura e Infraestructura, respectivamente, sectores claves para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza del país.⁶ El sector rural tiene una tasa de pobreza del 75%, representa el 47% del empleo total y su productividad por hectárea es, en términos reales, 25% más baja que en 1996; por su parte, el sector de infraestructura es crucial para la reconstrucción del país y la mejora de su competitividad y productividad, siendo la infraestructura nacional de calidad deficiente y limitada, estando pavimentada solamente el 23% de la red vial.⁷ En lo que respecta a las debilidades de los ministerios, a manera de ejemplo, en el MARNDR se multiplicaron direcciones en la sede central con el fin de crear puestos con mejores remuneraciones, fragmentando la organización y funciones con excesivas líneas de mando, y multiplicando los pasos administrativos para ejecutarlas, sin que haya habido un esfuerzo similar por descentralizar sus dependencias prestadoras de servicios para que estos alcancen una mayor cobertura territorial y de beneficiarios. Así sus servicios se debilitaron al punto de que sólo 10% de los agricultores participen del programa de entrega de fertilizantes o que sólo 20% del ganado porcino reciba el servicio fitosanitario de vacunación. En el caso del MTPTC, su capacidad de gestión se debilitó al transferir la gerencia de obras públicas a Organismos Autónomos bajo Tutela (OAST). El efecto fue que Haití cuente con una densidad de carreteras de 0,35 Km. por 1.000 habitantes frente a un promedio regional de 7,1, y que sólo 29% de las carreteras estén en buen estado.
- 2.3 **Problemas y desafíos.** El principal problema que el Proyecto contribuirá a resolver es la reducida cobertura y calidad de un conjunto de servicios seleccionados en el MARNDR y el MTPTC. Este problema tiene como causas factores transversales (afectan a toda la administración pública): carencia de recursos humanos adecuados y de recursos presupuestales para cubrir los gastos corrientes básicos para la prestación de servicios; así como factores específicos de los ministerios de línea: inadecuada organización, composición y equipamiento de sus agencias prestadoras de servicios.
- a. **Debilidades en la Gestión de los Recursos Humanos:** el Servicio Civil carece de una estructura salarial y de puestos que haga atractiva la carrera pública para reclutar personal con las habilidades adecuadas. Su regulador (OMRH) y los administradores de línea y sectoriales (Direcciones Generales de Recursos Humanos) no cuentan con la organización, los recursos humanos, procesos y sistemas informáticos de soporte⁸ necesarios. Finalmente, los servicios cuentan con personal sin las habilidades requeridas. Por ello el 12% de los 87.000 empleados públicos se encuentra por

⁴ *World Economic Forum*. Haití alcanza un puntaje de 1,8 de un máximo de 7.

⁵ World Bank. *Doing Business 2016* report.

⁶ Asimismo, ambos son considerados ámbitos prioritarios en la Estrategia de País del Grupo BID con Haití 2017-2021 y en el documento de Desafíos de Desarrollo de Haití (CDC) de julio de 2017.

⁷ Estrategia de País 2017-2021: párrafos 3.5 y 3.7.

⁸ El sistema para la gestión de recursos humanos a cargo de OMRH, el SIGRH, no se encuentra relacionado con los sistemas de pago de salarios SYSPAY y SYSDEP del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

encima de la edad de retiro; la compresión salarial es severa; el gasto en salarios se concentra en personal administrativo y no en el requerido para proveer servicios.⁹ Adicionalmente, se observa que sólo un 30% de los funcionarios públicos son mujeres (7% en puestos de dirección).

- b. **Debilidades en la Gestión de los Recursos Presupuestales:** la ejecución presupuestal¹⁰ no hace previsible la disponibilidad oportuna de recursos básicos de gasto corriente para producir los servicios, debido a que su regulador (el MEF) y los ejecutores de línea y sectoriales carecen de procesos y sistemas efectivos que garanticen esta transferencia y ejecución oportuna; por ejemplo, los pasos para la ejecución son numerosos¹¹ y no se cuenta con un sistema integrado de administración financiera que ordene el proceso de pagos. Haití aún se encuentra por debajo del promedio de la región en gestión del gasto.¹²
- c. **Debilidades en la Gestión y Prestación de Servicios:** las agencias prestadoras de servicios dentro de los ministerios de línea (MARNDR y MTPTC) no cuentan con procesos, protocolos, sistemas informáticos de soporte ni personal adecuado para producir servicios con la cobertura y calidad requeridas. Por ejemplo, en lo que se refiere a los servicios sanitarios y fitosanitarios del MARNDR, se observan carencias de personal permanente para operar y mantener infraestructuras y equipos y la ausencia de mecanismos que garanticen la sostenibilidad de los programas;¹³ en el servicio de mantenimiento de carreteras del MTPTC se carece de información sobre el estado de éstas, que permita tomar decisiones válidas, no arbitrarias y oportunas.¹⁴

2.4 **Objetivo. El objetivo general del proyecto es contribuir a la mejora de un conjunto seleccionado de servicios en el MARNDR y MTPTC, para lo cual apoyará la modernización del sistema de servicio civil a cargo de OMRH, del sistema de remuneraciones y su ejecución presupuestal a cargo del MEF, así como el fortalecimiento de agencias y direcciones prestadoras de servicios seleccionadas en el MARNDR Y MTPTC.** Servicios de otros ministerios podrán incorporarse al proyecto luego que una evaluación confirme que cumplen con los criterios de selección enunciados en el ¶3.1.

2.5 El proyecto está estructurado en los cuatro (4) siguientes componentes y que se describen a continuación:

⁹ World Bank. Better Spending, Better Services. 2016. A Review of Public Finances in Haiti. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24690/Better0spendin0ic0finances0in0Haiti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹⁰ Para la ejecución presupuestal el MEF utiliza los siguientes sistemas: (a) para el pago de gastos de funcionamiento y de inversión el Sistema de Gestión del Gasto y Control Financiero (SYSDEP) y el Sistema de Gestión de Cuentas Corrientes (SYSCOMPTE); (b) para el pago de salarios el Sistema de Pago de Planillas de Funcionarios Permanente (SYSPEI).

¹¹ El proceso de ejecución de gastos de funcionamiento recorre 20 pasos y las revisiones de los entes controladores obligan a iniciar nuevamente el proceso. Por ejemplo, el pago de viáticos puede llegar a demorar hasta 3 meses (Zuleta, C. 2018).

¹² En 2013 el Índice SEP de gestión del gasto público fue de 1,6 por debajo del 2,4 de la región. (BID, 2015). <https://publications.iadb.org/handle/11319/6960>; el reporte PEFA le asigna puntajes muy bajos en todas las dimensiones de análisis; y según el reporte PER el ciclo presupuestario no cumple la normatividad.

¹³ Organización Mundial de Salud Animal (OIE) e Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA) en Haití (HA-L1094, Modernization of Agricultural Health Public Services; 2014).

¹⁴ Abraham, F. Diagnostic et Alignement des Solutions. 2015.

- 2.6 **Componente 1. Fortalecimiento de la regulación transversal del Servicio Civil a cargo de la OMRH (US\$8 millones).** Para ello, se financiará: (i) el diseño de una nueva estructura general de puestos y salarios; (ii) el diseño de un programa general de retiro voluntario de funcionarios públicos; (iii) la reingeniería de procesos y manuales de operación de recursos humanos; (iv) un plan general de capacitación y desarrollo continuo de competencias, con énfasis en la expansión de la participación de las mujeres en el Servicio Civil; y (v) la implementación de las actividades (i) a (iv) en los ministerios seleccionados. La aplicación de dichas medidas en otros ministerios será definida y financiada directamente por el Gobierno.
- 2.7 **Componente 2. Mejoramiento de los sistemas transversales de gestión de los recursos humanos a cargo del MEF (US\$13 millones).** Este componente financiará: (i) el diseño y la ejecución de un Registro Biométrico Obligatorio de funcionarios y contractuales Públicos, que permitirá identificarlos y sanear la base de datos de remuneraciones del gobierno; y (ii) la implantación de un Sistema informático de Gestión de los Recursos Humanos (HRMIS)¹⁵ que sirva para el ejercicio de las funciones de la OMRH y para la mejor operación del sistema de control de pagos de salarios del MEF.
- 2.8 **Componente 3. Fortalecimiento de la gestión transversal del presupuesto y el pago de salarios a cargo del MEF (US\$10 millones).** Para ello financiará: (i) la implantación de un sistema de control de pagos de salarios;¹⁶ (ii) la reingeniería de los procesos presupuestarios, manuales de operación y módulos de soporte informático de la Tesorería para fortalecer la ejecución de pagos de salarios¹⁷; y (iii) el pago de las indemnizaciones del programa de retiro voluntario de funcionarios públicos descrito en el Componente 1 (ii), en los ministerios seleccionados.¹⁸
- 2.9 **Componente 4. Fortalecimiento de la organización y capacidad operativas de las entidades seleccionadas del MARNDR y MTPTC prestadoras de servicios (US\$20 millones).** Este componente financiará, en las agencias y servicios seleccionados: (i) análisis de cadenas de valor de producción de servicios seleccionados, con el fin de identificar los factores que afectan su prestación adecuada; (ii) implementación de mejoras en la modalidad de la prestación de servicios,¹⁹ su organización, recursos humanos, procesos, manuales de operación, protocolos y sistemas informáticos de soporte;²⁰ y (iii) implementación de acuerdos de seguimiento de las mejoras a la gestión con indicadores de monitoreo. Además, se fortalecerá la provisión de información a los beneficiarios de los servicios, sobre los estándares de cobertura y calidad de los servicios, para mejorar el control social de servicios entregados por las entidades seleccionadas.
- 2.10 **Gestión del Proyecto (US\$4 millones).** Se financiará: (i) el fortalecimiento de las unidades ejecutoras de la OMRH y el MEF, de gestión fiduciaria del proyecto (UCP en el

¹⁵ Éstas serán adquisiciones de hardware y software. Para todo este componente, que complementa un programa del Banco Mundial de establecimiento de un Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), se establecerá una unidad fiduciaria especializada independiente.

¹⁶ Estará vinculado al SIAF (apoyado por el Banco Mundial y USAID).

¹⁷ El objetivo es fortalecer la predictibilidad de la transferencia de recursos de gastos corrientes que sostienen la prestación de servicios.

¹⁸ Una estimación preliminar estima el costo de estos pagos en US\$8,3 millones.

¹⁹ La institucionalización de servicios tercerizados podría ser conveniente en aquellos casos donde el sector privado -ONGs, por ejemplo- vienen prestando servicios, en cuyo caso se fortalecerá la función reguladora de la agencia.

²⁰ Este análisis ya ha sido avanzado en MARNDR y MTPTC.

MEF), y la operación de los Comités de Dirección y Técnico Asesor; y (ii) el diseño de una línea base del proyecto y la implementación de su sistema de monitoreo y evaluación de resultados.

- 2.11 **Resultados esperados.** El impacto esperado estará principalmente enfocado en la expansión de la cobertura de los servicios seleccionados, lo que el proyecto asume se producirá debido a 4 factores: (i) mejor oferta de servicios -prestados por el Estado, debido a una asignación más eficiente de recursos humanos y financieros transferidos oportunamente para producir servicios mediante mejores procesos y sistemas; (ii) mayor demanda de servicios debido a ciudadanos mejor informados sobre sus estándares de entrega; (iii) reducción de ineficiencias y falta de transparencia por la introducción de tecnologías digitales en los procesos de soporte de los servicios; y (iv) implementación gradual e iterativa de las mejoras.²¹
- 2.12 **Evaluación.** Se establecerán indicadores de impacto relacionados a las mejoras que el aumento en la cobertura de los servicios seleccionados produce en los beneficiarios de los mismos. Los resultados intermedios se evaluarán con indicadores que muestren el avance en la cobertura de los servicios, que confirmen una mejora en la efectividad de su prestación.²²
- 2.13 **Los principales beneficiarios del proyecto.** Los ciudadanos y empresas usuarios de los servicios serán los beneficiarios; los funcionarios públicos por las mejoras de sus condiciones de trabajo; y las agencias por la mejora de su gestión lo que debería contribuir a la mejora de la percepción ciudadana.
- 2.14 **Consistencia con la Estrategia de País.** Este proyecto está alineado con la Estrategia de País del Grupo BID con Haití 2017-2021 (GN-2904), en lo que se refiere a su objetivo estratégico de “Modernizar las organizaciones de gobierno”. También el proyecto está incluido en el Programa de Operaciones de 2018 (GN-2915).
- 2.15 **Alineamiento estratégico.** Este proyecto está alineado con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social (GN-2587-2) (gestión del gasto y prestación de servicios públicos); con actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) (Capacidad Institucional y Estado de Derecho; e Igualdad de Género y Diversidad);²³ y el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6), mediante agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos.
- 2.16 **Los Organismos Ejecutores (OE) del Proyecto** serán: (i) para los Componentes 1, 3 y 4: la OMRH, en la Oficina del Primer Ministro; y (ii) para el Componente 2: el MEF. El manejo fiduciario y de reportes financieros estará a cargo de la Unidad de Coordinación de Proyectos del MEF (UCP/MEF). Estas entidades cuentan con experiencia en la

²¹ La metodología de implementación busca superar las limitaciones de la estrategia seguida en la implementación de proyectos de reformas institucionales previas, señaladas en la revisión de la Estrategia de País anterior, así como aplicar la evidencia empírica que confirma que estas reformas tienen mayor viabilidad si su implementación enfrenta problemas específicos y se va adaptando al ambiente del sector público reformado. Ver metodología Adaptación iterativa impulsada por problemas (PDIA) del programa *Building State Capability* de la Universidad de Harvard.

²² BID, 2015. op. cit.

²³ Consistentemente con el Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-8), dimensión 1, línea de acción “ii”.

implementación de préstamos y cooperaciones técnicas financiadas por el Banco, en especial con la operación HA-L1018. El período de ejecución será de cinco (5) años.

- 2.17 El Manual de Operaciones del proyecto incluirá, como parte de su diseño institucional tres mecanismos de coordinación. Estos mecanismos servirán para facilitar el trabajo coordinado de las dos agencias ejecutoras (OMRH y MEF), la unidad a cargo de los aspectos fiduciarios en el MEF y los ministerios sectoriales que participan en el proyecto, con el fin de asegurar el cumplimiento de los planes de implementación. Las tres instancias de coordinación y sus roles son los siguientes:
- a) Un Comité de Dirección, integrado por el Primer Ministro o quien este designe, el director de la OMRH, el Ministro de Hacienda y los ministros de los ministerios sectoriales que formen parte del proyecto. Este comité tendrá a su cargo la aprobación del plan de operaciones y de actividades, y de la estrategia de implementación del proyecto.
 - b) Un Comité Técnico Asesor compuesto por expertos internacionales y locales en implementación de reformas institucionales, quienes prepararán los planes de operación y de actividades, así como las estrategias de implementación, asesorando a los ministerios sectoriales con el fin de facilitar la implementación de las actividades del proyecto.
 - c) Un Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto conducido por la OMRH que será empleado para establecer líneas de base, dar seguimiento a la implementación de los planes, y evaluar los resultados obtenidos, con el fin de informar al Comité de Dirección y al Comité Técnico Asesor sobre los avances en las actividades y los obstáculos que enfrente su implementación.

III. ASPECTOS TÉCNICOS Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 3.1 Las recomendaciones de la Oficina de Evaluación (OVE) de la evaluación del programa de país 2011-2015 establecen: (i) la necesidad de reforzar la capacidad del gobierno, modernizando las organizaciones gubernamentales para mejorar la gestión pública, haciendo más eficiente la prestación de servicios; e (ii) implementar estas reformas progresiva y gradualmente. La [implementación progresiva del proyecto](#) propone en una primera etapa, implementar medidas transversales de modernización de la gestión, regulación y sistemas del servicio civil, de las remuneraciones y del proceso presupuestal (Componentes 1 a 3). En una segunda etapa, se implementarán selectivamente las mejoras del servicio civil y las remuneraciones en las agencias seleccionadas del MARNDR y MTPTC, juntamente con las acciones orientadas a fortalecer la gestión y prestación de los servicios (Componente 4). La implementación de estas reformas en cada servicio se hará utilizando una metodología de reforma que propone la implementación de sus actividades de manera progresiva e iterativa, de manera que las lecciones obtenidas al reformar un servicio ensayando enfoques alternativos, sirvan para diseñar la reforma del siguiente servicio, permitiendo así acumular lecciones y experiencia que permitan un escalamiento de la cobertura de servicios apoyados por el proyecto.
- 3.2 Los servicios se incorporarán al proyecto si presentan los siguientes criterios de selección: (i) estudios sectoriales que confirman limitaciones en la cobertura y calidad de los servicios; (ii) disponibilidad de información para poder establecer su línea base; y (iii) disponibilidad de recursos públicos para su provisión con el fin de contar con evidencia de su sostenibilidad.

- 3.3 Este proyecto aprovechará la experiencia del Banco en: Perú: Proyecto de Mejora de Servicios a Ciudadanos y Empresas (4399/OC-PE; Jamaica: Apoyo al Proyecto de Transformación del Sector Público (4373/OC-JA; 4374/OC-JA); Ecuador: Proyecto Multifase de Mejora de la Calidad en la Prestación de los Servicios Sociales – Fase I (4364/OC-EC). Además, el Proyecto recoge lecciones de otros proyectos ejecutados en Haití y busca consolidar sus avances: Apoyo para la Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público (2396/GR-HA); Apoyo para el Fortalecimiento Institucional y Reforma del Sector Agrícola I y II (2731/GR-HA; 2945/GR-HA); Desarrollo de la Cadena de Suministro Rural (1794/SF-HA); Rehabilitación de la Infraestructura Vial para la Integración del Territorio (1922/GR-HA); Fortalecimiento Institucional del MTPTC en Haití (2794/GR-HA); y Desarrollo del Sector Privado a través de Promoción de Inversiones (2879/GR-HA).
- 3.4 Así, de las intervenciones realizadas por el Banco y otros donantes se pueden identificar una serie de lecciones aprendidas a tomar en consideración en el diseño e implementación de este proyecto. Entre ellas se destacan las siguientes: (i) el uso de instrumentos de apoyo presupuestario “puro” para impulsar reformas de fortalecimiento institucional tienen un efecto limitado y deben apoyarse en el diálogo de políticas y en proyectos de inversión sectorial para alcanzar mayor profundidad; (ii) la cooperación y alineación con otros donantes facilita la ejecución de los proyectos, permite fertilización cruzada, desarrolla sinergias con otros socios y racionaliza el uso de recursos, lo que genera mayores rendimientos; y (iii) en proyectos que se han dirigido específicamente al apoyo a la gestión de recursos humanos en el sector público se observó la dificultad de atraer personas altamente calificadas al sector público, debido a la significativa brecha respecto a los salarios pagados por el sector privado.
- 3.5 Este proyecto se complementa con la cooperación técnica de Fortalecimiento de la Gestión Pública para una Mejor Prestación de Servicios (HA-T1254), cuyo objetivo es el fortalecimiento institucional de funciones y servicios seleccionados del Gobierno de Haití (GdH), con el propósito de mejorar el desempeño del sector público. Entre los productos que se financian mediante esta cooperación técnica están los diagnósticos del estado de la planilla salarial y del sistema presupuestario, y la revisión funcional y operativa, y análisis de la composición del personal en el MARNDR. Finalmente, también se buscarán las sinergias correspondientes con dos operaciones en preparación: HA-L1138, de Fortalecimiento del Modelo de Gestión Desconcentrada de la Prestación de Servicios Públicos Transaccionales y el PBL HA-L1139, de Fortalecimiento de la Política y Gestión Fiscal.

IV. RIESGOS AMBIENTALES Y ASPECTOS FIDUCIARIOS

- 4.1 No se prevén riesgos ambientales o sociales asociados con el proyecto. Por lo que el proyecto fue clasificado como categoría “C”.²⁴
- 4.2 Se espera que el proyecto tenga un riesgo financiero medio, dada la experiencia actual de la UCP/MEF en ejecución de operaciones con el Banco y los respectivos papeles de la OMRH y el MEF en la planificación, la gestión de contratos y la aprobación de los trabajos que deben realizar los proveedores de servicios. Así el mecanismo de ejecución propuesto minimiza el riesgo financiero del proyecto debido al papel de la UCP/MEF. Asimismo, se presentarán informes financieros anuales de auditoría y se implementará

²⁴ GN-2208-20 y OP-703.

un plan de fortalecimiento de la OMRH, el MEF y la UCP/MEF durante la ejecución del proyecto.

V. OTROS TEMAS

- 5.1 Este proyecto se inserta dentro del programa de reformas iniciado por el Gobierno de Haití apoyado por los donantes internacionales, para mejorar la gestión pública. En particular, cabe mencionar los planes gubernamentales en lo que respecta a las propuestas para un nuevo sistema de función pública contenidas en el Programa Marco de Reforma del Estado²⁵ y la prioridad para el Ejecutivo de esta reforma,²⁶ las que están siendo apoyadas por la cooperación internacional, por ejemplo, en lo que se refiere al fortalecimiento del sistema de recursos humanos y la formación de personal (USAID y Unión Europea), mejoramiento de la gestión pública financiera y la presentación de informes a través de la introducción de un nuevo Sistema Integrado de Gestión de la Información Financiera (Banco Mundial), apoyo a la reforma del MARNDR en sus funciones de gestión, fomento del comercio internacional, coordinación y regulación (BID);²⁷ y modernización institucional y fortalecimiento del sector de caminos en el MTPTC (BID).²⁸
- 5.2 **Riesgos.** Los principales riesgos del proyecto son: (i) macroeconómicos y de sostenibilidad fiscal; (ii) de desarrollo; (iii) de gestión pública y gobernabilidad, incluida la coordinación intersectorial; y (iv) fiduciarios. La descripción de estos riesgos y sus acciones de mitigación se presentan en el Apéndice II.

VI. RECURSOS Y CRONOGRAMA DE PREPARACIÓN

- 6.1 Se prevé la distribución de la Propuesta de Desarrollo para la Operación (POD) al QRR para el 29 de junio de 2018, la distribución del Borrador de Propuesta de Préstamo al Comité de Operaciones (OPC) para el 27 de agosto de 2018 y la aprobación del proyecto por parte del Directorio Ejecutivo para el 26 de septiembre de 2018. El total de recursos transaccionales necesarios para la preparación se estima en US\$85.000 (US\$49 mil para misiones y US\$36 mil para consultorías y estudios).

²⁵ *Réforme Administrative et Décentralisation Oct.2012-Sep.2017. Programme-Cadere de Réforme de l'Etat. O MRH/UNDP.* Feb. 2013.

²⁶ Por ejemplo, ver las declaraciones del presidente Jovenel Moïse en el Foro Internacional sobre la Reforma del Estado de marzo de 2018. <http://www.lenational.org/reformer-letat-priorite-jovenel-moise/>.

²⁷ También incluyendo el Proyecto de Modernización de los servicios públicos en sanidad agrícola (HA-L1094).

²⁸ HA-L1088.

CONFIDENTIAL

¹ The information contained in this Annex is confidential and will not be disclosed. This is in accordance with the "Deliberative Information" exception referred to in paragraph 4.1 (g) of the Access to Information Policy (GN-1831-28) at the Inter-American Development Bank.



Safeguard Policy Filter Report

Operation Information

Operation		
HA-L1131 Strengthening Public Management for Improved Service Delivery		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C		
Country	Executing Agency	
HAITI	US-IDB - INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK)	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Transport	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
EDGARDO MOSQUEIRA MEDINA		
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$55,000,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
11 May 2018	GMAHFOUZ Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	25 May 2018	
QRR (Estimated)	29 Jun 2018	
Board Approval (Estimated)		
Safeguard Performance Rating		
Rationale		



Safeguard Policy Filter Report

Potential Safeguard Policy Items

[No potential issues identified]

Safeguard Policy Items Identified

B.1 Bank Policies (Access to Information Policy– OP-102)

The Bank will make the relevant project documents available to the public.

B.2 Country Laws and Regulations

The operation is expected to be in compliance with laws and regulations of the country regarding specific women's rights, the environment, gender and indigenous peoples (including national obligations established under ratified multilateral environmental agreements).

B.3 Screening and Classification

The operation (including [associated facilities](#)) is screened and classified according to its potential environmental impacts.

B.4 Other Risk Factors

The borrower/executing agency exhibits weak institutional capacity for managing environmental and social issues.

B.7 Supervision and Compliance

The Bank is expected to monitor the executing agency/borrower's compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.

B.17. Procurement

Suitable safeguard provisions for the procurement of goods and services in Bank financed operations may be incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.

Recommended Actions

Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.

Additional Comments

[No additional comments]



Safeguard Screening Form

Operation Information

Operation		
HA-L1131 Strengthening Public Management for Improved Service Delivery		
Environmental and Social Impact Category	High Risk Rating	
C		
Country	Executing Agency	
HAITI	US-IDB - INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK)	
Organizational Unit	IDB Sector/Subsector	
Transport	REFORM AND PUBLIC SECTOR SUPPORT	
Team Leader	ESG Primary Team Member	
EDGARDO MOSQUEIRA MEDINA		
Type of Operation	Original IDB Amount	% Disbursed
Loan Operation	\$55,000,000	0.000 %
Assessment Date	Author	
11 May 2018	GMAHFOUZ Project Assistant	
Operation Cycle Stage	Completion Date	
ERM (Estimated)	25 May 2018	
QRR (Estimated)	29 Jun 2018	
Board Approval (Estimated)		
Safeguard Performance Rating		
Rationale		

Operation Classification Summary

Overriden Rating	Overriden Justification
Comments	



Safeguard Screening Form

Conditions / Recommendations

No environmental assessment studies or consultations are required for Category "C" operations.

Some Category "C" operations may require specific safeguard or monitoring requirements (Policy Directive B.3). Where relevant, these operations will establish safeguard, or monitoring requirements to address environmental and other risks (social, disaster, cultural, health and safety etc.)

The Project Team must send the PP (or equivalent) containing the Environmental and Social Strategy (the requirements for an ESS are described in the Environment Policy Guideline: Directive B.3) as well as the Safeguard Policy Filter and Safeguard Screening Form Reports.

Summary of Impacts / Risks and Potential Solutions

Disaster Risk Summary

Disaster Risk Level

C

Disaster / Recommendations

Disaster Summary

Details

Actions

Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.

ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL

- 1.1 El programa contribuirá a la mejora de los servicios prestados a los ciudadanos seleccionados, mediante la mejora de la eficacia de sistemas de gestión transversales y de los procesos de producción de servicios. Esto comprende: (i) fortalecer la entidad rectora de la gestión de recursos humanos; (ii) fortalecer la entidad rectora de la gestión presupuestaria y el pago de salarios; y (iii) fortalecer la organización y capacidad operativas de entidades prestadoras de servicios.
- 1.2 No existen riesgos ambientales o sociales asociados con el programa. Según la directiva B.13 de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (documento GN-2208-20 y manual OP-703), la operación fue clasificada como categoría “C”. No se identifican riesgos relevantes a nivel fiduciario.

Índice de Trabajo Sectorial Realizado y Propuesto

Descripción	Estado de Preparación
Preparación de Perfil de Proyecto (PP) y programación de los trabajos necesarios	Elaborado
Recolección de información y análisis para concluir los resultados	En proceso de elaboración
Anexo Técnico OMRH, MEF, MARNDR y MTPTC (estándares y métricas)	En proceso de elaboración
Mapa y Análisis del Proceso Presupuestario	Elaborado
Diagnóstico del Servicio Civil	En proceso de elaboración
Análisis de la planilla de pagos del Sector Público	En proceso de elaboración
Propuesta de un programa de retiro voluntario para el MARNDR y el MTPTC	En proceso de elaboración
Análisis de la Economía Política del Proceso Presupuestario	En proceso de elaboración
Azam-Pradeillers, A. (Mar. 2017) "Résumé exécutif, audit organisationnel du Ministère des Travaux Publics, des Transports et des Communications et appui à la refonte de la loi organique"	Elaborado
Pigrau Abraham, F. (Ago. 2015) "Diagnostic et Alignement des Solutions". Ministère des Travaux Publics Transports et Communications (MTPTC)	Elaborado
Pousse, E y Bonnet J. (2013) "Appui a la preparation du plan de réforme institutionnelle du MARNDR 2013-18"	Elaborado
Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural – MARNDR (Ago. 2015) "Organisation de la Nouvelle Unité de Protection Sanitaire (UPS)"	Elaborado
OMRH/UNDP (Feb. 2013) "Réforme Administrative et Décentralisation Oct.2012-Sep.2017. Programme-Cadere de Réforme de l'Etat"	Elaborado
Office de Management et des Ressources Humaines - OMRH (Abr. 2014) "Plan d'Action Avril-Septembre 2017"	Elaborado

CONFIDENTIAL

¹ The information contained in this Annex is confidential and will not be disclosed. This is in accordance with the "Deliberative Information" exception referred to in paragraph 4.1 (g) of the Access to Information Policy (GN-1831-28) at the Inter-American Development Bank.