

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## HAÍ

### FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARA LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

(HA-L1131)

### PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Edgardo Mosqueira, Jefe de Equipo; Jorge Kaufmann, Jefe de Equipo Alterno; Sharon Alvarez, Giovanna Mahfouz, Takady Konate (IFD/ICS); Edwige Baron, Catherine Alexis (CID/CHA); Alfred Metellus (CID/CID); Louis-Francois Chretien (LEG/SGO); Marie Marcelle Orisme Roc Passard (VPC/FMP); Sebastien Gachot (CSD/RND); Pablo Guerrero (INE/TSP); Raphael Dewez (TSP/CHA); y Gastón Pierri (SPD/SDV).

De conformidad con la Política de Acceso a Información el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, Problemática y Justificación.....	2
B. Objetivos, Componentes y Costo .....	10
C. Indicadores Claves de Resultados .....	12
<b>II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>13</b>
A. Instrumentos de Financiamiento.....	13
B. Riesgos Ambientales y Sociales.....	13
C. Riesgos Fiduciarios .....	14
D. Otros Riesgos del Proyecto .....	14
<b>III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>16</b>
A. Resumen de los Arreglos de Implementación .....	16
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	18

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

ENLACES ELECTRÓNICOS
<b>REQUERIDOS</b>
1. <a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP)</a>
2. <a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación (PME)</a>
3. <a href="#">Plan de Adquisiciones (PA)</a>
<b>OPCIONALES</b>
1. Análisis Económico: <a href="#">General</a> y <a href="#">Detallado</a>
2. <a href="#">Matriz de Lógica Vertical</a>
3. <a href="#">Haití: Experiencias Recientes de Retiro Voluntario</a>
4. <a href="#">Construcción de la Capacidad de Estado en el Caribe: Estado Actual del Servicio Civil en Haití</a>
5. <a href="#">Diagnóstico de las Necesidades Tecnológicas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Oficina de Gestión y de Recursos Humanos (OMRH)</a>
6. <a href="#">Análisis Funcional Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural (MARNDR)</a>
7. <a href="#">Auditoría Organizacional Ministerio Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones (MTPTC)</a>
8. <a href="#">Propuesta de Investigación Construcción de Capacidades en Haití</a>
9. <a href="#">Presupuesto Detallado</a>
10. <a href="#">Gestión del Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios y del Pago de Salarios</a>
11. <a href="#">Auditorías de Nómina para el Registro Biométrico</a>
12. <a href="#">Servicios de Extensión y Asistencia Técnica a los Agricultores y Plataforma Integrada Estadística</a>
13. <a href="#">Coordinación con otros Donantes</a>
14. <a href="#">Manual Operativo del Proyecto (MOP) - Borrador</a>
15. <a href="#">Filtro de Política de Salvaguardias (SPF) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos (SSF)</a>

ABREVIATURAS	
AMCI	Acuerdo de Mejora de la Capacidad Institucional
AP	Administración Pública
BAC	Oficinas Agrícolas Comunes
BD	Bases de Datos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CSAFP	Consejo Superior de la Administración de la Función Pública
CSC/CA	Corte Superior de Cuentas y de Contención Administrativa
DRH	Dirección de Recursos Humanos
DSI	Dirección de Sistemas de Información
MARNDR	Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural
MdR	Matriz de Resultados
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MENFP	Ministerio de Educación Nacional y Formación Profesional
MOP	Manual Operativo del Proyecto
MTPTC	Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones
OE	Organismo Ejecutor
OMRH	Oficina de Gestión y de Recursos Humanos
PA	Plan de Adquisiciones
PCRE	Programa Marco de Reforma del Estado
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PM	Primer Ministro
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
RRHH	Recursos Humanos
SC	Servicio Civil
SEEUR	Servicio de Mantenimiento de Equipamientos Urbanos y Rurales
SIA	Sistema de Información Agrícola
SIAP	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGRH	Sistema Informático para la Gestión de Recursos Humanos
SYSDEP	Sistema de Pago de Salarios para Trabajadores Bajo Contratos
SYSPAY	Sistema de Pago de Salarios de Funcionarios Públicos
SYPENS	Sistema de Pago de Pensiones
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora de Proyectos
UE	Unidad de Mantenimiento de Carreteras
UEP	Unidad de Estudios y Programación del MARNDR
USAI	Unidad de Estadística e Informática del MARNDR

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**HAITÍ**  
**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARA LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**  
**(HA-L1131)**

Términos y Condiciones Financieras				
<b>Beneficiario:</b> República de Haití			<b>Plazo de amortización:</b>	N/A
<b>Organismos Ejecutores (OE):</b> Oficina de Gestión y de Recursos Humanos (OMRH) y Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)			<b>Período de desembolso:</b>	60 meses
			<b>Período de gracia:</b>	N/A
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés:</b>	N/A
<b>BID (Facilidad No Reembolsable):</b>	55.000.000	100	<b>Comisión de crédito:</b>	N/A
			<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	N/A
			<b>Vida Promedio Ponderada (VPP):</b>	N/A
<b>Total:</b>	55.000.000	100	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
<p><b>Objetivo del proyecto/descripción:</b> El objetivo del proyecto es expandir la cobertura de los servicios prestados por Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural (MARNDR), Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones (MTPTC) y de otras entidades del sector público a través de: (i) la mejora en la eficacia de la gestión de Recursos Humanos (RRHH) en la Administración Pública (AP) (incluyendo MARNDR y MTPTC); (ii) la mejora de la eficiencia de la gestión de RRHH; y (iii) la mejora de la productividad de los RRHH de MARNDR, MTPTC y de otras entidades del sector público.</p>				
<p><b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> El Beneficiario presentará evidencia a satisfacción del Banco de: (i) la creación del Comité de Dirección del proyecto, del Comité Técnico Asesor del proyecto y del Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto; (ii) la entrada en vigencia del Manual Operativo del Proyecto (<a href="#">MOP</a>) de acuerdo con las condiciones previamente acordadas con el Banco; (iii) la designación del personal clave de cada Organismo Ejecutor (OE) para la ejecución del proyecto, el cual incluye para la OMRH un(a) coordinador(a), un(a) especialista en monitoreo y evaluación, y un(a) asistente administrativo(a); y para la Unidad Coordinadora de Proyectos (UCP)/ del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) un coordinador(a) del proyecto, un responsable administrativo y financiero, un(a) asistente administrativo(a), un contador y dos expertos en adquisiciones; y (iv) la designación de un coordinador del Sistema Informático para la Gestión de Recursos Humanos (SIGRH) por la OMRH (¶3.8).</p>				
<p><b>Condiciones contractuales especiales de ejecución:</b> (i) Previo al desembolso del financiamiento del Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios previsto en el Componente 3, para cada ministerio o entidad del sector público seleccionado, la OMRH deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de que el cumplimiento de los requisitos del personal incorporado en el programa ha sido auditado por un auditor o una firma independientes, que el programa previsto para el ministerio o entidad del sector público respectiva cuenta con un Acuerdo de Mejora de la Capacidad Institucional (AMCI) y cumpla con los requerimientos establecidos en la legislación nacional y con los criterios de elegibilidad establecidos para el proyecto en el <a href="#">MOP</a>; y (ii) previo al desembolso del financiamiento del proyecto para el Componente 3, para cada ministerio o entidad del sector público seleccionado, el Beneficiario presentará evidencia a satisfacción del Banco de que se haya suscrito un convenio interinstitucional de ejecución del proyecto entre los OE, y el ministerio o entidad del sector público seleccionado (¶3.9).</p>				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación Estratégica				
<b>Desafíos<sup>(a)</sup>:</b>	SI <input type="checkbox"/>	PI <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
<b>Temas Transversales<sup>(b)</sup>:</b>	GD <input checked="" type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>(a)</sup> SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

<sup>(b)</sup> GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 **Antecedentes.** 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<sup>1</sup>. Los principales indicadores sobre efectividad gubernamental confirman la debilidad de sus instituciones: ocupa la posición 207 entre 209 países evaluados en 2015<sup>2</sup>.
- 1.2 **Un factor primordial para fortalecer las instituciones estatales y mejorar la prestación de servicios es contar con suficientes Recursos Humanos (RRHH) con las habilidades adecuadas.** Por ello, es difícil para el sector público haitiano cumplir las funciones de gestión administrativa básicas y de producción de servicios. Ello se dificulta aún más cuando las entidades carecen de una organización funcional adecuada, lo que genera que la mayoría de los servicios tengan una escasa cobertura territorial<sup>3</sup>. Con el fin de enfrentar la debilidad institucional descrita e incrementar la capacidad de prestar servicios, sucesivos Gobiernos de Haití han venido sentando las bases institucionales e iniciando reformas para la mejora del Servicio Civil (SC) y de la organización de las entidades públicas.
- 1.3 **Marco institucional para la organización del Estado y la gestión de RRHH.** Con la revisión del estado general del SC en el 2005, y la creación de la Oficina de Gestión y de Recursos Humanos (OMRH) en la Oficina del Primer Ministro (PM), a partir del 2009 la OMRH asumió el mandato de la modernización de las entidades del Estado para establecer nuevas regulaciones y sistemas de gestión del SC y la definición de políticas, supervisión y regulación transversales aplicables a toda la AP y el SC ([Ver Enlace](#)).
- 1.4 **Modernización del Estado.** Desde 2012 ha habido significativos progresos, destacándose tres áreas de avance: organización funcional del Estado, gestión de los RRHH y control de la nómina y los salarios. En relación a la organización funcional del Estado, en 2012 se aprobó el segundo Programa Marco para la Reforma del Estado (PCRE II) 2012-2017, con el fin de fortalecer los RRHH del SC y los marcos legales de los ministerios, y fortalecer los servicios desconcentrados para acercar los servicios a la población. Los avances en la ejecución del PCRE II incluyen la reorganización de la OMRH, una política nacional de desconcentración de servicios públicos y reformas apoyadas por el Banco en MARNDR y MTPTC. La evaluación del PCRE II sugiere continuar el

---

<sup>1</sup> Los índices de pobreza total de 59% y de pobreza extrema de 24% son los más altos de la región, con un coeficiente de Gini de 0,61. *Poverty and inclusion in Haiti*, Banco Mundial, No 89522, 2014. De otro lado, en el período 2006/2016, la tasa de crecimiento económico de Haití 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).

<sup>2</sup> Indicadores Globales de Gobernabilidad del BM.

<sup>3</sup> Dos revisiones funcionales fueron completadas para el Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural (MARNDR) y Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones (MTPTC). En: Azam-Pradeilles, (julio, 2017) Auditoría Organizacional del MTPTC y apoyo para el rediseño de la reforma de la ley orgánica, Unión Europea; Pousse, E y Bonnet J. (2013) *Appui à la préparation du plan de réforme institutionnelle du MARNDR*.

fortalecimiento de la OMRH, implementar medidas para identificar adecuadamente a los funcionarios, institucionalizar el reclutamiento competitivo, aumentar el personal con las habilidades requeridas, y fortalecer la capacidad de planificación y seguimiento, entre otras propuestas. En agosto del 2018 se aprobó el borrador del Programa de Modernización del Estado (PM-2-23).

- 1.5 **Avances en la gestión de los RRHH.** En los últimos dos años el gobierno ha estado implementando gradualmente un conjunto de reformas al SC: plan de reestructuración de la OMRH y de cinco direcciones de RRHH, y tres planes de retiro voluntario de personal con resultados positivos, como se explica en [Haití: Experiencias recientes de retiros voluntarios](#). En octubre del 2017 se dictó una circular de carácter obligatorio para todo el sector público ordenando el cumplimiento de normas para el reclutamiento de funcionarios y contractuales (temporales).
- 1.6 **Avances en el control de la nómina y los salarios.** En 2014 el gobierno lanzó el Plan de Acción para la Reforma de la Gestión de las Finanzas Públicas con el cual se diseñó un Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), cuya implementación, incluyendo módulos para el control del pago de salarios y pensiones, será financiada por varios donantes<sup>4</sup>. De otro lado, en abril del 2017, el PM aprobó la Circular No. 003 para la racionalización del SC y de los contratos de servicio del personal contractual de la AP. Además, se está implementando un proyecto piloto de depuración de la nómina salarial en el Ministerio de Educación Nacional y Formación Profesional (MENFP), para identificar a quiénes efectivamente se encuentran prestando servicios.
- 1.7 **Factores que impidieron mayores avances.** La inestabilidad política y las catástrofes naturales han afectado un mayor avance de las reformas en la AP (por ejemplo, el terremoto del 2010 causó la muerte del 20% de los funcionarios). Sin embargo, análisis recientes del Banco y otros donantes<sup>5-6</sup> coinciden en identificar dos factores que han limitado el fortalecimiento del Estado Haitiano: (i) frente a las necesidades de reconstrucción de infraestructura tras el terremoto, los esfuerzos del Banco y otros donantes estuvieron mayormente concentrados en la priorización de la asignación de recursos a la reconstrucción de la infraestructura física del país y a la creación de capacidades en los sectores a cargo de la reconstrucción, lo que ha limitado la disponibilidad de recursos para otras áreas de la AP; y (ii) la prestación y el financiamiento de buena parte de los servicios públicos fue asignada a organizaciones no gubernamentales y unidades de implementación de proyectos creadas debido a la falta de capacidades fiduciarias o de gestión necesarias. Estos dos factores no contribuyeron a fortalecer la capacidad del Estado, sus RRHH ni su organización y operación en forma generalizada, impactando negativamente en su capacidad para prestar servicios. En este sentido, los avances en la reconstrucción y el consenso generalizado alrededor de la necesidad de fortalecer la capacidad del Estado hacen ahora prioritario abordar el tema de capacidad institucional de manera más integral.

---

<sup>4</sup> BM (May 2018) *Improving Haiti's Public Financial Management and Statistical Information Project*.

<sup>5</sup> BID (julio 2017). *Desafíos de Desarrollo de Haití* (CDC).

<sup>6</sup> Nunberg, Barbara (2018). *Civil Service Diagnostics. Report on the Civil Service in Haiti*, página 32.

- 1.8 **Problemas y desafíos.** El principal problema identificado, que el proyecto contribuirá a enfrentar, es la limitada cobertura de un conjunto de servicios públicos, en especial los que corresponden al MARNDR y al MTPTC. Para enfrentar el problema, el proyecto propone resolver dos de sus causas principales: (i) la carencia de RRHH causada por debilidades en los sistemas transversales de SC y de salarios y en las entidades encargadas de su gestión, lo que impide atraer, reclutar y retener el talento humano suficiente para prestar servicios; y (ii) la falta de una organización adecuada de los servicios que impide la planeación, ejecución y monitoreo efectivos de la prestación de los servicios a su cargo.
- 1.9 **Debilidades en el sistema transversal del SC y la OMRH.** Haití carece del número necesario de funcionarios con las habilidades requeridas para lograr una mejor cobertura de servicios; requiere reforzar las diferentes áreas de gestión de los RRHH y sus sistemas tecnológicos de soporte; requiere de recursos para reclutar nuevo personal en base a mérito y con salarios atractivos. Todo ello, impide tener personal para ampliar la cobertura de servicios; genera efectos perversos como la multiplicación de puestos de dirección para retener a personal experimentado con mejores salarios; concentra funcionarios calificados en el nivel central (60%) en detrimento de los niveles desconcentrados (40%); promueve la fuga de talentos<sup>7-8-9</sup>.
- 1.10 **El número y habilidades de los RRHH del SC son débiles.** El número total de funcionarios ascendería a 87.000<sup>10</sup> según las cifras disponibles. La ratio de funcionarios por población es muy baja (0,8%) en comparación con la de los países del Caribe y Centroamérica (República Dominicana 3,1%, Jamaica 2,7%, Costa Rica 2,5%, Nicaragua 1,8%). Ante la mejora del control para la designación de funcionarios por parte de la OMRH y el MEF, los ministerios recurren a contractuales, que alcanzan a uno de cada cinco trabajadores. A pesar de que los funcionarios tienen más educación formal que el promedio de la fuerza laboral (75% frente a 45%), la evidencia sugiere que sus capacidades son limitadas como lo muestra el hecho que 12% de trabajadores de la categoría A (el nivel más elevado) y 7% de la B reportan no tener educación formal (a pesar de que los requisitos de empleo exigen cuando menos educación terciaria), y que sólo el 35% reporta tener familiaridad con herramientas de tecnología de la información.
- 1.11 Hay una tendencia al envejecimiento relativo de la dotación de funcionarios (en 1996 el 28,2% tenían más de 44 años, en 2014 eran el 38,8%). El promedio de edad es de 43 años, con sólo 1% bajo los 25 años. El 12% de los 87.000 funcionarios se encuentra por encima de la edad de retiro y podrían acogerse a programas de retiro voluntario similares a los que ya ha implementado el gobierno<sup>11</sup>. Se mantienen en sus puestos pues no existe una normatividad que establezca de manera legalmente indiscutible la obligatoriedad del retiro, y las pensiones son tan bajas que no representan un incentivo suficiente para que dichos funcionarios se retiren y permitan la contratación de nuevo personal.

<sup>7</sup> Nunberg, Barbara (2018). Op. Cit.

<sup>8</sup> *Convention de Financement entre l'Union Européenne et la République d'Haïti, Programme d'Appui Budgétaire à la Construction de l'Etat Haïtien, Convention No FED/2013/024-614.*

<sup>9</sup> Ver: Estrategia de País del Banco con Haití 2017-2021 (GN-2904) y Evaluación de Estrategia País CPE 2011-2015.

<sup>10</sup> Al 30 de septiembre 2018.

<sup>11</sup> [Haití: Experiencias recientes de retiros voluntarios.](#)



- 1.12 La inequidad en el acceso de las mujeres al SC es alta, sólo 30%<sup>12</sup> de los funcionarios son mujeres<sup>13</sup> y únicamente el 7% de ellas ocupan cargos de liderazgo<sup>14</sup>. Entre las principales causas de la inequidad cabe destacar la alta tasa de analfabetismo de las mujeres (52%); el acceso limitado a educación técnica y profesional (la Facultad de Agronomía registra sólo 28% de estudiantes mujeres; y la de Ciencias de la Ingeniería 18%); y la falta de oportunidades para ser elegida a un puesto de decisión en el Estado<sup>15</sup>. Además, no se encuentran mecanismos que garanticen la selección neutral y equitativa de mujeres para los cargos del Estado. Para balancear la inequidad, la AP ha impulsado algunas iniciativas. Se estableció la equidad salarial para hombres y mujeres<sup>16</sup> y a nivel constitucional, el artículo 17.1 señala el principio de la cuota de al menos 30% de mujeres en todos los ámbitos de la vida nacional, sobre todo en el caso del servicio público<sup>17</sup>. A pesar de esta cuota, ministerios cruciales para la economía de Haití permanecen por debajo de ésta, tal es el caso del MTPTC con 24% y del MARNDR con 21%<sup>18</sup>.
- 1.13 **Las debilidades de la OMRH.** Carece de recursos suficientes para la implementación de una base de datos confiable sobre los RRHH del SC; carece de un sistema de clasificación de puestos y salarios para llevar adelante un plan de reclutamiento del personal requerido<sup>19</sup>; cuenta con un sistema obsoleto de gestión de los RRHH<sup>20</sup>.
- 1.14 **El Sistema Informático para la Gestión de RRHH (SIGRH), a cargo de la OMRH, no es funcional y no permite identificar a todos los funcionarios.** No cubre todo el ciclo de gestión de RRHH y no cuenta con las interfases necesarias para compartir su información -como nómina de funcionarios y movimiento de personal- con otros sistemas. La información que alimenta el SIGRH no es remitida a la OMRH oportunamente por los sectores, que la preparan manualmente en hojas de cálculo y archivos de papel, careciendo de estándares de calidad y seguridad homologados. El censo de funcionarios ejecutado en el 2014 se implementó de manera voluntaria y empleando cuestionarios no validados -en lugar de emplear tecnología biométrica, por ejemplo-, generando una subestimación del 15% del número de funcionarios por no haber tenido una cobertura integral, según el MEF, además de nóminas incompletas y trabajadores registrados en varias entidades. Un reciente piloto ejecutado en el MENFP encontró que 8,9% de una muestra de 6.000 maestros representaba a personas que ya no trabajan, pero aún reciben salarios mensuales por medio de transferencias bancarias o a personas a las que se le emiten cheques, pero no los cobran<sup>21</sup>. Además, otro análisis realizado para el conjunto de los pagos salariales identificó trabajadores sobre los cuales no se tiene ninguna información

<sup>12</sup> Información proveniente del SYSPAY.

<sup>13</sup> Censo del SC de 2014. Página 20.

<sup>14</sup> Ministerio de Derechos de la Mujer de Haití 2016.

<sup>15</sup> *Coalition Des Organisations Haïtiennes et Américaines des Droits de l'homme, des Femmes, Avocats et Activistes (24 Mars 2016). Rapport Sur la Situation des Droits de la Femme Haïtienne.*

<sup>16</sup> OMRH (Dec. 2014). *Politique d'égalité femmes hommes 2014-2034.* Página 12.

<sup>17</sup> *Gouvernement de Haïti. La Constitution de 1987 Amendée. Article 17-1.* Página 26.

<sup>18</sup> MEF (Sep., 2017). *Base de Données Masse Salariale du Gouvernement de Haïti.*

<sup>19</sup> Unión Europea (3/12/2017). *Appui à l'élaboration du Répertoire Interministériel des Métiers de la Fonction Publique*, OMRH. p.11-12.

<sup>20</sup> Alexis, Damaz (August 2018) *Diagnostic of the Technological Needs of MEF and OMRH for Strengthening of Human Resources Processes -Innovation in Citizen Services Division*. Página 35.

<sup>21</sup> MENFP (2018). Proyecto Piloto de Saneamiento de la Base de Datos.

(“en blanco”) y otros con claros errores de edad (inclusive funcionarios que tendrían más de 100 años)<sup>22</sup>.

- 1.15 **Los sistemas para el pago de salarios de funcionarios (SYSPAY)<sup>23</sup> y de contractuales (SYSDEP), así como el de pago de pensiones (SYSPENS)<sup>24</sup>, gestionados por el MEF, son obsoletos, forman parte de un conjunto mayor de sistemas fragmentados, desintegrados y con limitaciones en RRHH y equipamiento.** Estos sistemas reciben información de los ministerios en formatos físicos de papel que son validados por la OMRH, pero que contienen duplicaciones de funcionarios. Existen complejos procesos de control ex ante que no logran corregir la poca credibilidad de la información. El SYSPAY y el SYSDEP no se encuentran relacionados con el SIGRH pues sus plataformas no tienen la capacidad suficiente. Como consecuencia, la ejecución presupuestal se apoya en complejos e inefectivos procedimientos administrativos que generan demoras en la ejecución del gasto y elevan los riesgos fiduciarios<sup>25</sup>.
- 1.16 **La actual estructura salarial y de puestos impide que la carrera pública cuente con incentivos económicos para atraer RRHH con las calidades requeridas.** El costo de los salarios del 6,7% del PIB es bajo en comparación con países del Caribe (Surinam 10,5%; Jamaica 9,5%; Barbados 9,1%)<sup>26</sup> y su participación como parte del gasto público total es consistente con el de países con similar nivel de desarrollo llegando al 34,9%<sup>27</sup>. La compresión salarial es severa entre los puestos más altos y más bajos, una señal poderosa de que los puestos que requieren mayores habilidades están mal remunerados, llegando en el MTPTC a una compresión de 1,1 entre un jefe y un asistente. El análisis de la estructura salarial confirma que no hay una alineación adecuada entre incentivos salariales y habilidades/responsabilidades. La comparación de los salarios con mercados alternativos es difícil en Haití, pero el análisis de salarios en posiciones alternativas similares en el sector privado (Organizaciones No Gubernamentales y Unidades de Implementación de Proyectos financiadas por donantes) muestran que un consultor de nivel 4 (nivel más alto) gana US\$2.900 por mes, lo que representa 3 veces el sueldo de un alto funcionario que alcanza los US\$1.021. Además, la escala de salarios no es respetada y los ministerios ejercen amplia discreción para asignar bonificaciones, lo que significa que sólo el 41% de los funcionarios del mismo nivel perciban la misma compensación.
- 1.17 **Debilidades de los organismos públicos que impide la efectiva planeación, ejecución y monitoreo de servicios en los sectores agrícola y de transporte, los cuales son cruciales para el desarrollo del país.** Siguiendo el mandato del PCRE el gobierno priorizó la mejora de la organización funcional del MARNDR y MTPTC, para alinear funciones, organización y RRHH a sus mandatos y metas prioritarias. Estos ministerios están dentro de los principales del Plan Estratégico

---

<sup>22</sup> Mills, Zac (2018). Proyecto de Análisis de los Pagos Salariales.

<sup>23</sup> El SYSPAY calcula la planilla salarial, origina los pagos para que el sistema CHEK o el BRH emitan los cheques y transferencias, y registra los movimientos de personal.

<sup>24</sup> El SYSPENS es el sistema de gestión de los pagos a los retirados.

<sup>25</sup> Damaz, Alexis (Agosto, 2018) *Diagnostic of the Technological Needs of MEF and OMRH for Strengthening of Human Resources Processes*.

<sup>26</sup> Datos del BID proveniente de los gobiernos y del Artículo IV del FMI (2017).

<sup>27</sup> FMI. *Article IV Consultations Report*.

de Desarrollo de Haití<sup>28</sup>, cuyos dos primeros ejes (Refundación Territorial y Refundación Económica) se encuentran directamente vinculados con potenciales intervenciones específicas en el MARNDR y MTPTC.

- 1.18 **Debilidades en el MARNDR tiene impactos negativos en la prestación de servicios en el sector agrícola.** Sólo cuenta con el 50% de los funcionarios directivos y técnicos (313 de 610) necesarios para producir los servicios; limitaciones para liberar puestos y contratar nuevos RRHH pues 66% de la alta dirección y 31% de profesionales técnicos son elegibles para jubilación sin haberla tomado; carencia de una estructura de puestos y de salarios incentivó a utilizar prácticas ineficientes como la subdivisión de direcciones con el fin de crear más puestos de rango de director y retener con mejores salarios a personal técnico de calidad. Esto último generó fragmentación de funciones, líneas de mando y pasos administrativos, obstaculizando esfuerzos de desconcentrar personal para expandir los servicios al territorio<sup>29-30</sup>.
- 1.19 La relevancia de los servicios del MARNDR en el desarrollo del país es alta pues el sector rural tiene una tasa de pobreza del 75%, concentra el 47% del empleo total y el 22% del PIB. Su cobertura limitada ha contribuido a que la productividad por hectárea agrícola sea actualmente 25% menor que en 1996.
- (i) Los servicios prestados por las Direcciones Departamentales Agrícolas y las Oficinas Agrícolas Comunes (BAC), como el programa de entrega de fertilizantes sólo llega al 10% de los agricultores y únicamente 9% ha utilizado semillas mejoradas. Además, el número de proveedores en el país es limitado y su ubicación geográfica impide atender a la inmensa mayoría de pequeños agricultores<sup>31</sup>.
  - (ii) Los servicios prestados por la Unidad de Estadística e Informática del MARNDR (USAI)<sup>32</sup>, a cargo del Sistema de Información Agrícola (SIA), son muy limitados. La ausencia de datos es generalizada, pues no existen rutinas de recolección, ni protocolos de almacenamiento ni herramientas para acceder a ellos que permitan a los usuarios contar con información sobre el acceso a insumos y mercados. La ausencia de información reduce la calidad de la programación, planificación y seguimiento y evaluación de las políticas públicas en los sectores agrícolas. Los esfuerzos para resolver este problema han sido considerables. En los últimos 10 años en el MARNDR se crearon varias Bases de Datos (BD) y el SIA. Sin embargo, todos estos sistemas se concibieron como respuesta a problemas en la implementación de programas, actividades o proyectos específicos, sin una visión en conjunto del desarrollo de un SIA. Como resultado, existe una multiplicidad de SIA y de BD sin coherencia o interrelación. Por lo tanto, la USAI se ve incapaz de proveer adecuadamente sus servicios a quienes lo demandan.

<sup>28</sup> Esta hoja de ruta describe las orientaciones y los cuatro grandes ejes de intervención para llegar a un país emergente en 2030.

<sup>29</sup> Pousse, E. y Bonet, J. (Sep., 2013). Op. Cit.

<sup>30</sup> Organización Mundial de Salud Animal e Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola en Haití (3260/GR-HA), *Modernization of Agricultural Health Public Services*; 2014).

<sup>31</sup> Ver Programa de Innovación Tecnológica Agrícola y Agroforestal – PITAG (4359/GR-HA) 2017.

<sup>32</sup> Otras importantes unidades y direcciones a mencionar, por ejemplo, son: la DRH, la Unidad de Estudios y Programación (UEP) y la Dirección de Infraestructura Agrícola.

- 1.20 **Debilidades en el MTPTC**<sup>33</sup>. Uno de sus principales servicios es el de mantenimiento de caminos. Debido a las debilidades en su organización sólo 29% de las carreteras se mantiene en buen estado, el 23% de la red vial se encuentra pavimentada, y la densidad de carreteras es sólo de 0,35 Km. por 1.000 habitantes frente a un promedio regional de 7,1.
- (i) Según la revisión funcional del MTPTC, los bajos salarios y la falta de implementación de un sistema de carrera del SC han generado que gran parte de su personal técnico migre a las unidades de implementación de proyectos financiados por los donantes o a empresas constructoras del sector privado<sup>34</sup>. La debilidad técnica del MTPTC y la rotación continua del personal se evidencia en la Unidad de Mantenimiento de Carreteras (UE), donde se ha identificado una brecha de personal, entre especialistas y técnicos, de al menos 36 funcionarios, en tareas como: planificación y presupuesto, mantenimiento, administración, asuntos legales, reforzamiento institucional y unidades desconcentradas.
  - (ii) La Dirección de Asuntos Administrativos y de Presupuesto no ha sido constituida y el Servicio de Personal no ha sido transformado en Dirección Recursos Humanos (DRH). El Censo de Funcionarios Públicos de 2014 muestra que el promedio de la edad del personal del MTPTC es alto (45 frente a un promedio de 42 años), y hay poca participación de mujeres (24% frente a un promedio de 30% en Haití), entre otras debilidades. Las cifras sobre el número de personal no son confiables debido a su baja calidad y no permite un análisis estadístico de los diferentes perfiles de agentes<sup>35</sup>.
  - (iii) El Servicio de Mantenimiento de Equipamientos Urbanos y Rurales (SEEUR) no tiene RRHH ni financieros suficientes para operar como rector, coordinador y supervisor del mantenimiento. El control y supervisión de las acciones de mantenimiento requiere ser mejorado para coordinar la intervención y los criterios de los supervisores del Fondo de Mantenimiento de Caminos y de organismos como el SEEUR y la Coordinación de Direcciones Departamentales<sup>36</sup>.
- 1.21 Otra entidad que enfrenta problemas similares es la Corte de Cuentas y de Contención Administrativa (CSC/CA), cuyos funcionarios no disponen del conocimiento y formación profesional requeridos ni con los instrumentos de gestión necesarios para ejecutar sus funciones de control sobre las entidades del Estado.
- 1.22 **Experiencia del Banco.** 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, se recoge lecciones de otros proyectos ejecutados en Haití y se busca consolidar sus avances: Nuevas Tecnologías y Fortalecimiento de Capacidad Institucional en el

<sup>33</sup> Azam-Pradeilles. (Jul., 2017) Op. Cit; Pousse, E y Bonnet J. (2013). Op. Cit.

<sup>34</sup> Tremul Bados, Rafael. (Nov., 2015). *Diagnostic de la structure organisationnelle et des pistes de solutions*.

<sup>35</sup> Azam-Pradeille. (Jul., 2017). Op. Cit.

<sup>36</sup> Abraham Pigrau, Fernando (2015). Op. Cit.

Gobierno de Haití (2350/GR-HA); Apoyo para la Gestión de RRHH 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).

- 1.23 **Lecciones aprendidas.** De las intervenciones realizadas por el Banco y otros donantes se puede identificar una serie de lecciones aprendidas: (i) en los casos donde el Banco acompaña procesos de reforma institucional, el apoyo presupuestario debe acompañarse de apoyo técnico, diálogo de políticas y proyectos de inversión sectorial para alcanzar mayor profundidad y efectividad; (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; y (iii) en proyectos dirigidos al apoyo a la gestión de RRHH 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. A nivel de lecciones obtenidas en la ejecución proyectos en Haití, esta operación recoge los siguientes aspectos: necesidad de ofrecer salarios competitivos en el sector público para atraer personas calificadas (1821/SF-HA); necesidad de apoyar el mejoramiento de la capacidad institucional (1922/GR-HA); un enfoque dirigido a fortalecer los servicios públicos y la importancia de preparar un sólido marco de monitoreo y evaluación durante el diseño del proyecto (1794/SF-HA, 2393/GR-HA); y conveniencia de desarrollar una adecuada estrategia comunicacional, con el fin de recibir el necesario apoyo institucional durante la implementación del proyecto (2350/GR-HA). Asimismo, *Office of Evaluation and Oversight* (OVE) ha resaltado la importancia de identificar la fragilidad del Estado y la capacidad de absorción de sus instituciones, promover el desarrollo de la capacidad institucional interna y hacer que las agencias gubernamentales rindan cuentas<sup>37</sup>.
- 1.24 **Alineamiento estratégico.** Este proyecto está alineado con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y con los temas transversales de: (i) capacidad institucional y Estado de derecho, al dar accesibilidad de los servicios a la población y suprimir los obstáculos para la productividad; y (ii) igualdad de género y diversidad; a través del aumento de mujeres en el SC, para alcanzar la cuota constitucional establecida en el artículo 17.1 de al menos 30%, en el MARNDR, MTPTC y otros ministerios seleccionados<sup>38</sup>. El proyecto también se alinea con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) a través de agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos. Adicionalmente, el proyecto se alinea con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social (GN-2587-2) (gestión del gasto y prestación de servicios públicos en los tres niveles), ya que el proyecto fortalecerá RRHH prioritarios y sus capacidades en

<sup>37</sup> IDB, OVE. *Haiti Country Program Evaluation 2011-2015, July 2016*.

<sup>38</sup> Consistentemente con el Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-8), dimensión 1, línea de acción "ii", al ampliar las oportunidades económicas de las mujeres mediante el aumento en la tasa de participación laboral femenina y el acceso a puestos de trabajo y ocupaciones más productivas y mejor remuneradas.

las unidades descentralizadas del MARNDR y rehabilitará las BAC prioritarias. Finalmente, la operación se encuentra incluida en el Programa de Operaciones de 2019 (GN-2948).

- 1.25 **Alineación con la Estrategia de País.** El proyecto se encuentra alineado con la Estrategia de País del Grupo BID con Haití 2017-2021 (GN-2904), en lo que se refiere a sus objetivos estratégicos de “Crear condiciones propicias para aumentar la productividad agrícola”, “Mejorar la infraestructura clave de transporte” y “Modernizar las organizaciones de gobierno”.

## **B. Objetivos, Componentes y Costo**

- 1.26 **Objetivo.** El objetivo del proyecto es expandir la cobertura de los servicios prestados por MARNDR, MTPTC y de otras entidades del sector público a través de: (i) la mejora en la eficacia de la gestión de RRHH en la AP (incluyendo MARNDR y MTPTC); (ii) la mejora de la eficiencia de la gestión de RRHH; y (iii) la mejora de la productividad de los RRHH de MARNDR, MTPTC y de otras entidades del sector público. Los ministerios seleccionados para iniciar el proyecto son el MARNDR y el MTPTC, pero otros podrán sumarse a pedido de la Oficina del PM y siguiendo el procedimiento del Manual Operativo del Proyecto (MOP). Los componentes se detallan a continuación.
- 1.27 **Componente 1. Fortalecimiento del Régimen Transversal del SC y de la Gestión de los RRHH (US\$8,94 millones).** Actividades: (i) implementación de una política de gestión de RRHH que incluya el fortalecimiento del marco legal y reglamentario de la OMRH, y el diseño de una nueva estructura de clasificación de puestos y de escala salarial<sup>39</sup>; (ii) fortalecimiento de las capacidades administrativas y técnicas de la OMRH que incluya el reclutamiento y pago de salarios del personal necesario para cumplir sus funciones y su capacitación; (iii) adquisición de equipamiento y equipos informáticos para la gestión de la OMRH; (iv) diseño del Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios<sup>40</sup>; (v) auditorías de nómina para revisar el cumplimiento de los requisitos para acogerse a dicho Programa y para la incorporación de funcionarios al Registro Biométrico; (vi) fortalecimiento de la dimensión de género del SC; (vii) diseño e implementación de un plan de capacitación y de desarrollo continuo de competencias en la AP; y (viii) diseño e implementación de una estrategia de comunicación y gestión del cambio para las principales entidades del proyecto.
- 1.28 **Componente 2. Fortalecimiento de los Sistemas Informáticos Transversales de Soporte a la Gestión de los RRHH y de los Salarios (US\$14,21 millones).** Actividades: (i) implementación del SIGRH gestionado por la OMRH para el ejercicio de sus funciones y que incluya los módulos de gestión de salarios y pensiones; (ii) diseño e implementación de un Registro Biométrico Obligatorio<sup>41</sup> de funcionarios y contractuales gestionado por la OMRH; (iii) fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas del MEF<sup>42</sup>;

<sup>39</sup> A ser aplicada en el MARNDR y MTPTC.

<sup>40</sup> El programa similar más recientemente ejecutado por el MEF se encuentra descrito en el [Enlace](#).

<sup>41</sup> Para este registro y para el SIGRH se incluye también servicio de mantenimiento de *software* y equipos.

<sup>42</sup> Este fortalecimiento de capacidades, al igual como ocurre con las de la OMRH, incluye contrataciones y sueldos complementarios, ya sea por la implementación de una nueva escala salarial o alternativamente por bonos de desempeño.

(iv) reingeniería de procesos presupuestarios para los pagos del Tesoro; (v) equipamiento para una conexión interministerial y seguridad de datos informáticos de la Dirección de Sistemas de Información (DSI) del MEF<sup>43</sup>; (vi) implementación de talleres de capacitación para asegurar el desarrollo continuo de competencias en informática, SIGRH e identificación biométrica; (vii) fortalecimiento de las capacidades técnicas de la DSI de la OMRH; y (viii) fortalecimiento de las capacidades técnicas de la DSI del MEF.

- 1.29 **Componente 3. Fortalecimiento de la Capacidad para Prestar Servicios en los Ministerios y Entidades del sector público seleccionados (US\$27,42 millones).** Actividades: (i) preparación/actualización de análisis funcionales y operativos con el fin de identificar las brechas de organización y RRHH que deben cumplirse para el cumplimiento de las funciones prioritarias y servicios seleccionados; (ii) implementación del Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios<sup>44</sup> elegibles de acuerdo a los criterios de elegibilidad previstos en el MOP; (iii) reclutamiento de personal necesario para cerrar las brechas identificadas en los análisis funcionales y operativos, siempre que los nuevos funcionarios sean reclutados competitivamente conforme a las normas del SC, y que se trate de puestos de alta dirección, gerencia técnica y técnicos sénior, según lo acordado en el respectivo AMCI. En el MARNDR el programa apoyará: (iv) adquisición y despliegue de una solución informática para la elaboración, ejecución y evaluación de programas de inversión pública del MARNDR; (v) equipamiento, rehabilitación y adecuación de oficinas de servicios seleccionados, incluyendo las BAC y/o las Escuelas de Formación<sup>45</sup>; (vi) apoyo a los servicios de extensión y asistencia técnica a agricultores; (vii) diseño e implementación de una Plataforma Estadística Integral, para una mejor administración y coordinación de las BD del MARNDR. En el MTPTC el programa apoyará el: (viii) fortalecimiento de la vigilancia de la red vial; y (ix) fortalecimiento de la UE. En forma adicional e independiente a las actividades anteriores, en la CSC/CA el programa apoyará el fortalecimiento del control a través de la revisión y simplificación de procedimientos de control, la preparación de reportes anuales de rendición de cuentas y capacitación.
- 1.30 El Componente 3 iniciará su ejecución en el MEF y OMRH, y después en el MARNDR y MTPTC con el análisis de sus capacidades organizacionales. El resultado de estos análisis determinará el contenido del AMCI que será validado por la Oficina del PM para cada ministerio, conforme a los Términos de Referencia (TdR) y criterios de elegibilidad descritos en el MOP. Otros ministerios y entidades del sector público podrán incorporarse al Componente 3 siempre que sean priorizados por la Oficina del PM y suscriban los acuerdos mencionados validados por la Oficina del PM. Los AMCI establecerán, cuando menos, los siguientes compromisos obligatorios de los ministerios: (i) implementar los resultados de sus análisis organizacionales cuyos TdR serán definidos en el MOP; (ii) implementar las auditorías de nómina para confirmar que los funcionarios que se acogen al

<sup>43</sup> El MEF y la OMRH establecerán un acuerdo de uso compartido de la información generada por los sistemas descritos.

<sup>44</sup> Este programa está dirigido a los ministerios/agencias que participan en la reforma (MEF, MARNDR, MTPTC y OMRH), pudiendo incorporarse posteriormente otros ministerios si éstos fuesen priorizados por la Oficina del PM. Estos funcionarios deberán haber cumplido la edad de retiro y haber sido funcionarios por un mínimo de cinco años. Se pagará de una vez y en términos de salarios mensuales.

<sup>45</sup> Cubrirá diez BAC y/o Escuelas de Formación. Corresponde a equipamiento básico de operación.

Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios cumplan con los requisitos de acogimiento y para confirmar la condición de funcionario de aquellos que deban incorporarse al Registro Biométrico<sup>46</sup>; (iii) cumplir las normas del SC y las directivas de la OMRH para el reclutamiento de funcionarios mediante concurso; (iv) implementar las acciones de mejora de los servicios seleccionados; y (v) implementar los mecanismos de monitoreo de mejoras en los servicios.

- 1.31 **Gestión del proyecto (US\$4,42 millones).** Incluye el apoyo a la gestión y dirección del proyecto en los cinco años de ejecución, destacándose el fortalecimiento de la UCP/MEF, para evitar problemas recurrentes de ejecución y agilizar procesos; el fortalecimiento de la OMRH para la gestión del proyecto; la elaboración detallada y precisa de la línea base del proyecto; el seguimiento y monitoreo de su implementación; las auditorías financieras; los estudios de evaluación final; y el plan de contención de riesgos. Este último incorporará el plan y estrategia de comunicaciones, el que se gestionará coordinando las acciones relacionadas dispuestas en el proyecto como, por ejemplo, la estrategia de gestión del cambio del Componente 1.
- 1.32 **Principales beneficiarios.** Los principales beneficiarios del proyecto serán los ciudadanos y empresas usuarios de los servicios, especialmente de agricultura e infraestructura vial. En el ámbito rural, el 80% de los hogares se dedican a la agricultura y en la mitad de los hogares es la única actividad económica; la tasa de pobreza rural alcanza al 75%. Además, otros beneficiarios serán los funcionarios por las mejoras de sus condiciones de trabajo que redundarán en mejor capital humano y mayor productividad laboral. Asimismo, las mujeres tendrán un mayor acceso al SC.

## C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.33 **Resultados esperados.** El impacto esperado del proyecto es: (i) aumento de los ingresos agrícolas por los servicios prestados por el MARNDR; y (ii) disminución de brechas de cobertura en los servicios del MTPTC y del MARNDR. Los resultados esperados del proyecto son: (i) incremento en la eficacia de la gestión de RRHH; (ii) incremento de la eficiencia en la gestión de RRHH; y (iii) aumento de la productividad de los RRHH de MARNDR y MTPTC.
- 1.34 **Evaluación económica.** La evidencia encontrada en diferentes experiencias internacionales sobre reformas similares a las propuestas por el proyecto muestra los efectos positivos en los servicios públicos, producto de inversiones en el fortalecimiento del SC y la gestión de RRHH en el Estado. Se han identificado beneficios asociados a la mejora en el desempeño en la prestación de servicios, con efectos directos en el bienestar de los ciudadanos que acceden a estos servicios.
- 1.35 Para el análisis costo beneficio del proyecto se han identificado los beneficios por componentes: En el Componente 1 se ha estimado beneficios netos por mejoras en la productividad laboral producto de la incorporación de nuevos funcionarios con mejores competencias y habilidades. En el Componente 2 se ha estimado beneficios netos por ahorros fiscales, reducción de costos de tiempos y gastos

---

<sup>46</sup> [Enlace presenta la gestión del retiro y la gestión de pago de salarios.](#)



logísticos en el sistema de gestión de RRHH y sistema de pagos de planilla. Finalmente, en el Componente 3 las mejoras de cobertura y calidad en los servicios seleccionados se reflejan en ahorros de costos de tiempos y de transacción, tanto para funcionarios como para los usuarios de los servicios públicos mejorados. A partir del modelo económico propuesto, se calculó los indicadores de rentabilidad económica que muestran resultados positivos: el valor actual neto del proyecto es de US\$24,68 millones y la tasa interna de retorno del 20,6%. En el análisis de sensibilidad, se identificó como variables críticas los retrasos en la ejecución del proyecto, al postergar los beneficios esperados del mismo en el corto plazo ([Análisis Económico](#)).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 El costo total del programa es de hasta la suma de US\$55 millones, correspondiendo a un Financiamiento No Reembolsable para inversión, de modalidad específica con cargo a los recursos de la Facilidad de Financiamiento No Reembolsable del BID. El Cuadro 1 describe el presupuesto por componente, cuyo detalle se muestra en el [presupuesto detallado](#).

**Cuadro 1. Costos del proyecto (en miles de US\$)**

Categoría	BID Total	%
Componente 1: Fortalecimiento del Régimen Transversal de SC y de la Gestión de los RRHH	8.943	16%
Componente 2: Fortalecimiento de los Sistemas Informáticos Transversales de Soporte a la Gestión de los RRHH y de los Salarios	14.214	26%
Componente 3: Fortalecimiento de la Capacidad para Prestar Servicios en los Ministerios y Entidades del sector público seleccionadas	27.419	50%
Gestión del proyecto (incluye auditoría financiera, monitoreo y evaluación, entre otros)	4.424	8%
<b>Total</b>	<b>55.000</b>	<b>100%</b>

- 2.2 A continuación, en el Cuadro 2 se presenta la proyección de los desembolsos correspondientes.

**Cuadro 2. Proyección de desembolsos (en millones de US\$)**

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
8,89	15,41	20,05	6,49	4,16	<b>55,00</b>
16%	28%	36%	12%	8%	<b>100%</b>

### B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.3 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) y el conjunto de instrumentos para la clasificación de salvaguardias, este programa se ha clasificado en la Categoría "C". Las actividades que se financiarán con recursos del programa no tendrán un impacto directo o significativo en el medio ambiente o los recursos naturales del país. En el marco de la rehabilitación de las BAC, se reclutará una firma para hacer la evaluación estructural de éstas.

En el momento de lanzar el reclutamiento, se pedirá: (i) la inclusión de un Plan de Gestión Ambiental y Social (ESMP), incluyendo un plan de seguridad y salud ocupacional; y un plan de comunicación; y (ii) cumplimiento con las leyes nacionales. Antes de empezar las actividades de rehabilitación y afín de mitigar los riesgos, los planes deberán ser enviados al Banco para no objeción.

### C. Riesgos Fiduciarios

- 2.4 La evaluación más reciente de los sistemas de gestión financiera pública en Haití concluye que los sistemas fiduciarios no cumplen completamente con las características requeridas para la implementación de proyectos del Banco. Este riesgo fiduciario se califica como medio.
- 2.5 Para mitigar estas debilidades se continuará: (i) confiando en unidades ejecutoras (ver ¶3.1 acerca de los Organismos Ejecutores (OE) y de la unidad encargada del manejo fiduciario de este proyecto)<sup>47</sup>; (ii) implementando mecanismos fiduciarios especiales<sup>48</sup>; (iii) efectuando una supervisión estrecha de la operación de las unidades ejecutoras; y (iv) teniendo personal del BID relacionado con la operación debidamente certificado en procesos de compras públicas. El control externo para las operaciones será realizado por empresas de auditoría independiente, aceptables para el Banco y conforme con las guías para informes y auditorías financieras.
- 2.6 **Riesgos de adquisiciones.** Como riesgos medios se identificaron: (i) baja capacidad de planificación; (ii) baja capacidad de absorción; (iii) insuficiente capacidad de gestión de contratos; (iv) sistema de archivo deficiente; y (v) falta de integridad en los procesos de adquisiciones tecnológicas. Entre las medidas de mitigación están: (i) capacitación del equipo en metodologías de planificación y métodos de archivo; contratación de especialistas en adquisiciones; y (ii) realización de licitaciones abiertas, dotando de transparencia a éstas y en la información sobre las adjudicaciones (ver Anexo III para mayor detalle).

### D. Otros Riesgos del Proyecto

- 2.7 Se identificaron los siguientes riesgos y sus mitigantes:
- (i) **Sostenibilidad fiscal.** Se identificó como riesgo medio a los *shocks* exógenos: (i) *shocks* macro (precios internacionales, tipo de cambio); y (ii) inestabilidad generada por desastres naturales. El primero se mitigará mediante la aplicación gradual del proyecto, priorizándose aquellas acciones con mayor efecto fiscal positivo (tales como ahorros por la implementación del Registro Biométrico y retiro voluntario)<sup>49</sup>. En relación con el segundo, se espera que las acciones de mejora de la composición de RRHH y ordenamiento salarial, que promueve el proyecto, fortalezcan los esfuerzos

---

<sup>47</sup> Más detalles acerca de las capacidades fiduciarias en la ejecución de este proyecto y acerca de otros riesgos fiduciarios, incluyendo de adquisiciones, se presentan en el Anexo III, sección III.

<sup>48</sup> Éstos se refieren a los procedimientos del Banco en gestión financiera pública.

<sup>49</sup> La Evaluación Económica muestra resultados positivos producto de ahorros fiscales e incremento de productividad.

para la consolidación fiscal que lleva adelante el gobierno, lo que contribuiría a reducir las presiones fiscales.

- (ii) **Desarrollo.** Bajo esta categoría se identificó un riesgo alto, que es la limitada capacidad de la OMRH para ejecutar y monitorear eficientemente el proyecto. Para paliarlo se reforzará la coordinación entre las entidades ejecutoras (OMRH y MEF), conformándose las tres instancias de ejecución que se describen en la sección de mecanismo de coordinación (§3.2); la OMRH contará con RRHH calificados para preparar los documentos requeridos para la implementación de las actividades del proyecto y se implementará el sistema de monitoreo. Se categorizó como riesgos medios: (a) falta de compromiso político para las reformas o discontinuidad durante su implementación, mitigándose con actividades que comuniquen a los interesados las ventajas de este tipo de reformas y una efectiva coordinación con los donantes; (b) dificultades en la implementación por resistencias originadas por la politización del SC o existencia de sindicatos fuertes opuestos al cambio, mitigándose con la elaboración de mejores y más estratégicos diagnósticos del SC y la AP, que deberán fortalecer el capital humano donde se implementen las reformas, y con ello la productividad y efectividad de la gestión, generando un efecto demostrativo que disminuiría las presiones en contra de la reforma; también ayudará a mitigar el riesgo político y de resistencias gremiales el carácter voluntario del retiro; (c) reducida apropiación y compromiso con el proyecto por parte de las agencias ejecutoras, mitigándose por su implementación progresiva e iterativa, de manera que las experiencias y lecciones aprendidas en la implementación de actividades en un ministerio o en un sector de un ministerio puedan ser aplicadas a aquellos en los que se implemente la reforma posteriormente; y (d) falta de credibilidad de la información recolectada sobre el cumplimiento de los requisitos para que los funcionarios se acojan al Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios y para que se incorporen al Registro Biométrico, mitigándose mediante la implementación de auditorías de nómina, realizadas por firmas internacionales para confirmar el cumplimiento de los requisitos.
- (iii) **Sostenibilidad.** Existe el riesgo medio que el MEF no sea capaz de mantener el gasto que represente la incorporación de nuevos funcionarios con mayores salarios en los ministerios bajo reforma y los de mantenimiento de los productos tecnológicos y su ciberseguridad, una vez que el proyecto empiece a reducir progresivamente su financiamiento. El diseño del proyecto mitiga este riesgo con la implementación del Registro Biométrico y un Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios que liberará recursos para pagos de nuevos salarios. Asimismo, se incluye un plan estratégico de equipamiento y protección de datos, detallado en el diagnóstico de necesidades tecnológicas del MEF y OMRH ([Ver Enlace](#))<sup>50</sup>. Además, la reducción progresiva del financiamiento de salarios por el proyecto llevará a que el MEF deba prever la asignación de los fondos, registrándose con anticipación los nuevos funcionarios. Este aumento de dotación se incorporará al presupuesto del Estado.

---

<sup>50</sup> La financiación de la actualización y mantenimiento de los nuevos sistemas tecnológicos está contemplada en el Componente 2 del proyecto (actividad 2.5).

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 **Organismos Ejecutores (OE).** El beneficiario de esta operación será la República de Haití. Los OE del Proyecto serán: (i) para los Componentes 1 y 3: la OMRH, en la Oficina del PM; y (ii) para el Componente 2: la OMRH y el MEF. El manejo fiduciario y de reportes financieros estará a cargo de la UCP/MEF.
- 3.2 **Mecanismo de coordinación.** El [MOP](#) incluirá, como parte de su diseño institucional, un mecanismo de coordinación con tres instancias. Este mecanismo servirá para facilitar el trabajo coordinado de las dos entidades ejecutoras (OMRH y MEF), la UCP/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:
- (i) Un Comité de Dirección, integrado por el PM o quien éste designe, el Coordinador General de la OMRH, el ministro del MEF y los ministros 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.
  - (ii) 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.
  - (iii) 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.
- 3.3 **Coordinación con otros donantes.** El Gobierno de Haití con el apoyo del BM viene preparando el Proyecto “Mejora de la Administración Financiera Pública y de la Información Estadística”, que forma parte del “Plan de Acción de Reformas para la Mejora de la Administración Financiera” del gobierno. Este proyecto financiará la implementación de los módulos principales (Contabilidad, Reportes, Cuentas por Pagar, Gestión de Tesorería, Reconciliación Bancaria, entre otros) de un nuevo SIAF que será adquirido bajo la metodología *Commercial-Off-the-Shelf* (COTS). El gobierno ha solicitado al BID el financiamiento de los módulos de control interno de la nómina de personal y de salarios, así como su interconexión con un nuevo sistema de gestión de RRHH a cargo de la OMRH (Componente 2 de este proyecto), tarea en la que el BID continuará su estrecha colaboración con el BM. Para el diseño de este proyecto se ha estado en continua coordinación con la comunidad de donantes en el área de Reforma del Estado (entre ellos Unión Europea y BM) y se mantendrá ésta durante la ejecución del mismo.

- 3.4 **MOP.** Para la ejecución del proyecto los OE estarán regidos por un [MOP](#), que establece las normas y procedimientos de ejecución para: programación de actividades, gestión técnica, gestión financiera-contable, adquisiciones, monitoreo, auditorías y evaluación del proyecto. Asimismo, incluye: (i) procedimientos y responsabilidades de las instancias participantes en la ejecución del proyecto; y (ii) documentación técnica de soporte preparada para las inversiones, incluyendo estudios de viabilidad económica, socioambiental y planes de gestión y operación u otros según se dispongan.
- 3.5 **Gestión financiera.** La gestión financiera del proyecto se realizará en conformidad con las políticas del Banco (documento OP-273-6). La programación financiera se realizará basada en modelos estándares incluidos en la guía de desembolso de proyectos del Banco. Asimismo, el Banco determinará la supervisión de procedimientos que crea necesaria para la ejecución exitosa de la operación, que incluirá una auditoría financiera independiente que será realizada en conformidad con los lineamientos para el reporte financiero y una auditoría externa financiada por el proyecto. Con respecto a la gestión de contratos asignados en moneda local, un requerimiento en el 2014 por parte del MEF fue la apertura de una cuenta del proyecto en Haití para convertir dólares de Estados Unidos en la moneda local de Haití, gourdes. Se pondrá a disposición un *software* de gestión de finanzas y contabilidad para el presupuesto, tesorería y contabilidad por parte del organismo de ejecución.
- 3.6 **Requisitos especiales de auditoría.** La UCP/MEF será la responsable del reclutamiento de auditores externos, elegibles para realizar la auditoría de los financiamientos no reembolsables de la siguiente manera: (i) auditoría anual financiera del programa que se presentará en los 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio fiscal; y (ii) una auditoría final del programa que será presentado 120 días posteriores de la fecha del último desembolso.
- 3.7 **Políticas de Adquisiciones.** Se acordó un Plan de Adquisiciones (PA) para el período de ejecución. Los OE deberán actualizar el PA anualmente, antes del final de cada año calendario o cuando se produzcan cambios sustanciales. Para la actualización del PA, se utilizará el sistema de ejecución y seguimiento determinado por el BID. La adquisición de bienes, obras y servicios de consultoría se llevará a cabo de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiadas por el Banco (GN-2349-9); y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores (GN-2350-9). Antes de iniciarse cualquier contratación, se requerirá preparar un borrador del Aviso General de Adquisiciones y enviar al Banco para su publicación en el sitio web del Banco y de Negocios en Desarrollo de las Naciones Unidas. No se prevé excepciones a las políticas de adquisición.
- 3.8 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento.** El Beneficiario presentará evidencia a satisfacción del Banco de: (i) la creación del Comité de Dirección del proyecto, del Comité Técnico Asesor del proyecto y del Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto; (ii) la entrada en vigencia del MOP de acuerdo con las condiciones previamente acordadas con el Banco; (iii) la designación del personal clave de cada OE para la ejecución del proyecto, el cual incluye para la OMRH un(a) coordinador(a), un(a) especialista en monitoreo y evaluación, y un(a)

**asistente administrativo(a); y para la UCP/MEF un coordinador(a) del proyecto, un responsable administrativo y financiero, y un(a) asistente administrativo(a), un contador y dos expertos en adquisiciones; y (iv) la designación de un coordinador del SIGRH por la OMRH.** Estas condiciones son fundamentales para garantizar la debida coordinación entre las entidades gubernamentales ejecutoras y que se disponga de los instrumentos y personal adecuado para su ejecución.

- 3.9 **Condiciones contractuales especiales de ejecución.** (i) Con el propósito de verificar la legalidad del Programa de Incentivos para el Retiro de Funcionarios previsto en el Componente 3, previo al desembolso del financiamiento de este programa para cada ministerio o entidad del sector público seleccionado, la OMRH deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de que el cumplimiento de los requisitos del personal incorporado en el programa ha sido auditado por un auditor o una firma independientes, que el programa previsto para el ministerio o entidad del sector público respectiva cuente con un AMCI y cumpla con los requerimientos establecidos en la legislación nacional y con los criterios de elegibilidad establecidos para el proyecto en el MOP; y (ii) con el fin de garantizar la debida coordinación entre los OE y los ministerios seleccionados, previo al desembolso del financiamiento del proyecto para el Componente 3, para cada ministerio o entidad del sector público seleccionado, el Beneficiario presentará evidencia a satisfacción del Banco de que se haya suscrito un convenio interinstitucional de ejecución del proyecto entre los OE, y el ministerio o entidad del sector público seleccionado.

## **B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados**

- 3.10 El monitoreo de la ejecución del proyecto se concentrará en dos niveles: (i) el cumplimiento de la ejecución de las actividades del proyecto; y (ii) el logro de los indicadores de producto y resultados de la Matriz de Resultados (MdR). El sistema de monitoreo del proyecto está conformado por los siguientes instrumentos: (i) el MOP<sup>51</sup>; (ii) MdR; (iii) Plan de Ejecución Plurianual (PEP); (iv) Plan Operativo Anual (POA); (v) Plan de Monitoreo y Evaluación ([PME](#)); (vi) PA; (vii) Matriz de Riesgos; (viii) Informes de Monitoreo del Progreso (PMR); (ix) Informes Semestrales de Avance (ISA); (x) Estados Financieros Auditados; y (xi) TdR de consultorías. El Especialista en Planeamiento y Monitoreo de los OE asignado al proyecto preparará un plan de seguimiento en el que se detallará la fuente de información, datos, indicadores, estadísticas y metodología a ser utilizada para la supervisión de cada una de las actividades del proyecto. Asimismo, preparará los informes semestrales de avance a ser revisados por el responsable de la UCP/MEF, antes de su revisión por parte del Banco.
- 3.11 Para realizar la evaluación del proyecto se utilizará la MdR y los arreglos del [PME](#). El proyecto tiene previsto realizar: (i) una evaluación que abarquen los aspectos técnicos, administrativos y financieros y que se realizará cuando los desembolsos alcancen al menos un 90% de los recursos del financiamiento no reembolsable; (ii) una evaluación económica ex post, con el objeto de verificar si los beneficios estimados en el análisis ex ante fueron alcanzados o, en su caso justificar las posibles desviaciones de las metas previstas; (iii) un ejercicio de rendición de

---

<sup>51</sup> Descrito en el párrafo ¶3.4.

cuentas que pretende verificar la medida en que se cumplieron los objetivos de ajuste de perfiles de capital humano en el MARNDR y MTPTC por medio del retiro de funcionarios y la contratación de personal; y (iv) una verificación de objetivos para evaluar los avances y resultados de los componentes del programa.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Si	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Equidad de Género y Diversidad -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Si	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2904	Modernizar las organizaciones gubernamentales. Crear condiciones que permitan incrementar la productividad agrícola, y mejorar infraestructura clave de transporte.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2948	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2019.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability	Evaluable	
3. Evaluación basada en pruebas y solución	8.3	
3.1 Diagnóstico del Programa	2.0	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	4.0	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	2.4	
4. Análisis económico ex ante	9.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE	3.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	3.0	
4.3 Supuestos Razonables	0.0	
4.4 Análisis de Sensibilidad	2.0	
4.5 Consistencia con la matriz de resultados	1.0	
5. Evaluación y seguimiento	9.7	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.2	
5.2 Plan de Evaluación	7.5	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Si	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Si	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)		
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

**Nota de valoración de la evaluabilidad:** El objetivo principal de la operación es expandir la cobertura de los servicios prestados por MARNDR y MTPTC. Para alcanzar este objetivo, la propuesta define tres áreas específicas en las que el proyecto intervendrá. La primera área es la mejora en la eficacia de la gestión de RRHH en la administración pública. La segunda área es la mejora de la eficiencia de la gestión de RRHH también en la administración pública. La tercera área es la mejora de la productividad de los RRHH de MARNDR y MTPTC. Cada una de estas áreas define un componente. El documento incluye una descripción de las brechas que llevan a debilidades en cada una de estas tres áreas. La propuesta de proyecto diagnostica brechas en cobertura en los servicios de MARNDR, específicamente del programa de fertilizantes y uso de semillas mejoradas y brechas de cobertura en los servicios de MTPTC, particularmente en brechas en el mantenimiento de caminos. El análisis económico provee una cuantificación de la mejora de la productividad por nuevos empleados y eficiencia en los RRHH, por ahorros fiscales en la reducción de empleados fantasmas y reducción de tiempos y gastos logísticos del sistema de RRHH. Los costos incluyen la variación del número de trabajadores adheridos al retiro voluntario, el crecimiento de servicios demandados a MARNDR y MTPTC y los retrasos del proyecto. El análisis concluye con un valor presente neto de US\$ 24,678,949 millones con una Tasa Interna de Retorno de 20.6%. El monitoreo se basa en reportes de la MARNDR y MTPTC. La evaluación ex post incluye una evaluación para identificar ahorros por reducción de pagos irregulares en plantilla, uso de registro biométrico y cambios en la productividad laboral. La evaluación descansará en un experimento aleatorizado. Hay sólo un riesgo de diez que se clasifica como alto. El principal riesgo identificado para que el programa tenga éxito es la limitada capacidad de la OMRH para ejecutar y monitorear eficientemente el proyecto. Las medidas de mitigación incluyen mejoras en la coordinación de la OMRH y el MEF.



**MATRIZ DE RESULTADOS**

<b>Objetivo del Proyecto:</b>	El objetivo del proyecto es expandir la cobertura de los servicios prestados por MARNDR, MTPTC y de otras entidades del sector público a través de: (i) la mejora en la eficacia de la gestión de RRHH en la AP (incluyendo MARNDR y MTPTC); (ii) la mejora de la eficiencia de la gestión de RRHH; y (iii) la mejora de la productividad de los RRHH de MARNDR, MTPTC y de otras entidades del sector público.
-------------------------------	---

**IMPACTO PREVISTO<sup>1</sup>**

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de verificación
<b>IMPACTO 1. Aumento de los ingresos agrícolas por los servicios prestados por el MARNDR</b>										
1.1 Ingresos agrícolas anuales de los hogares que han recibido servicios de extensión y asistencia técnica por MARNDR	US\$/hogares	170	2015	170	170	170	170	268	268	Encuestas basadas en hogares que viven de ingresos agrícolas realizadas como referencia y seguimiento por la operación 4359/GR-HA, para dos comunas en el sureste de Haití
- Ingresos agrícolas anuales de los hogares agrícolas encabezados por mujeres	US\$/hogares	68	2015	68	68	68	68	107	107	
-Ingresos agrícolas anuales de los hogares agrícolas encabezados por hombres	US\$/hogares	197	2015	197	197	197	197	311	311	

<sup>1</sup> Ver [PME](#) para más información.

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de verificación
<b>IMPACTO 2. Disminución de brechas de cobertura en los servicios del MTPTC y del MARNDR</b>										
2.1 Porcentaje de la red de caminos reparados	Porcentaje km caminos en buenas/ aceptables condiciones de km de camino total	29%	2015	29%	29%	30%	30%	35%	35%	El indicador definirá estas condiciones según índice de Rugosidad Internacional Informe MTPTC
2.2 Brecha de agricultores sin servicios de extensión en comunas del sureste	% Agricultores no atendidos / total agricultores en comunas del sureste	100%	2019	100%	99,5%	97,5%	95,5%	93,5%	93,5%	Basado en censo general de agricultura 2008, FAO-UE

**RESULTADOS PREVISTOS<sup>2</sup>**

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de verificación
Resultado 1. Incremento en la eficacia de la gestión de RRHH										
1.1 Indicador de mérito del índice de desarrollo del Servicio Civil (SC) en la AP	Puntaje	33	2018	33	33	33	33	38	38	Metodología del índice de Desarrollo del SC. Nueva aplicación del BID en 2023
1.2 Indicador de capacidad funcional del índice de desarrollo del SC en la AP	Puntaje	13	2018	13	13	13	13	20	20	
Resultado 2. Incremento de la eficiencia en la gestión de RRHH										
2.1 Eficacia en el gasto salarial	Porcentaje (gasto salarial/gasto total)	32,8%	2016/2017	32,8%	32,8%	34%	35%	40%	40%	Informe del MEF

<sup>2</sup> Ver [PME](#) para más información.

**RESULTADOS PREVISTOS<sup>3</sup>**

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta Final	Medios de verificación
2.2 Costos operativos anuales en el sistema de pagos	US\$	90.434	2017	90.434	90.434	81.409	58.149	34.890	34.890	Informe del MEF
2.3 Pagos indebidos de salarios	US\$ millones	10,04	2017	10,04	7,03	5,02	3,52	2,46	2,46	Reporte del MEF, cálculo según metodología de Evaluación Económica. Reportes de UCP
<b>Resultado 3. Aumento de la productividad de los RRHH de MARNDR y MTPTC<sup>4</sup></b>										
3. Aumento de productividad laboral per cápita de los funcionarios del MARNDR	Prestaciones de servicios de extensión <sup>5</sup> otorgados/Núm. funcionarios que prestaron estos servicios del MARNDR <sup>6</sup>	0	2018	0,23	0,28	0,91	0,91	0,91	0,91	Línea de base, evaluación final del proyecto

<sup>3</sup> Ver [PME](#) para más información.

<sup>4</sup> Un indicador de productividad de los RRHH del MTPTC se incorporará después de actualización del análisis funcional.

<sup>5</sup> Servicios de extensión es otorgamiento de un paquete tecnológico en agrosilvicultura, riego, tracción animal y/o equipos después de cosecha y capacitación técnica.

<sup>6</sup> Para ese indicador se tomó en cuenta la información del personal del MARNDR (1067 es el número de personal en servicios del ministerio) y la información del Indicador “3.7 Agricultores que han recibido el paquete tecnológico de servicios de extensión y asistencia técnica”. Indicador Año 1 es  $250/1067 = 0,23$ . Indicador Año 2 es  $250/899 = 0,28$ . Indicador Años 3, 4 y 5 es  $1000/1099 = 0,91$ .

## PRODUCTOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea de Base	Mediciones intermedias					Meta General	Fuente/Medio de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Componente 1. Fortalecimiento del Régimen Transversal del SC y de la Gestión de los RRHH										
1.1 Política de gestión de RRHH validada	Documento	0	2019	1	0	0	0	0	1	Reporte de OMRH. Al menos una institución regida bajo nuevo documento de política de RRHH
1.2 Documento de normativas y herramientas de gestión de RRHH aprobado por la OMRH	Documento	0	2019	1	0	0	0	0	1	Reporte de OMRH. Normativas aprobadas y divulgadas por la OMRH a la AP
1.3 A Reclutamiento de nuevo personal en la OMRH	Número de trabajadores contratados	0	2019	10	5	0	0	0	15	Reporte de OMRH sobre el número de trabajadores contratados
1.3 B Talleres de capacitación técnica y de motivación para el personal de la OMRH implementados	Certificados de la realización de talleres	0	2019	10	20	20	20	20	90	Reportes de sesiones de capacitación y certificados OMRH de talleres de capacitación técnica y programas de motivación implementados para el personal de la OMRH
1.4 Equipamiento y equipos informáticos adquiridos para la OMRH	Equipamiento y equipos informáticos	0	2019	0	1	0	0	0	1	Informe de OMRH acerca de adquisición y uso del material informático
1.5 A Referencial de Empleos y Competencias (REC) y clasificación de puestos desarrollados	REC	0	2019	0	0	1	0	0	1	Informe de OMRH. Certificado de recepción del REC con niveles, clasificación y perfiles de puesto

Indicadores	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea de Base	Mediciones intermedias					Meta General	Fuente/Medio de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
1.5 B Documento de escala salarial implementada	Documento	0	2019	0	0	0	1	0	1	Validación de OMRH. Informe de UCP
1.6 Documento sobre condiciones del programa de incentivos para el retiro	Documento	0	2019	0	0	1	0	0	1	Informe de OMRH/MEF de elaboración y aprobación de condiciones del programa de incentivos para el retiro
1.7 Auditoría de nómina para identificar los funcionarios del retiro y total de empleados	Auditoría de nómina	0	2019	1	1	0	0	0	2	Contratación de firma internacional para auditoría de nómina
1.8 Talleres para funcionarios sobre fortalecimiento del aspecto de género en AP	Talleres	0	2019	1	4	4	4	4	17	Informe de OMRH sobre trabajadores certificados
1.9 Documento de plan de fortalecimiento de capacitación, perfeccionamiento y desarrollo continuo aprobado	Documento	0	2019	0	1	0	0	0	1	Informe de OMRH de elaboración y aprobación del plan
1.10 Estrategia de cambio de conducta y plan de comunicación aprobadas	Documentos	0	2019	2	0	0	0	0	2	Informe de OMRH de elaboración y aprobación de la estrategia

Indicadores	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea de Base	Mediciones intermedias					Meta General	Fuente/Medio de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Componente 2. Fortalecimiento de los Sistemas Informáticos Transversales de Soporte a la Gestión de los RRHH y de los Salarios										
2.1 SIGRH implementado <sup>7</sup>	Sistema	0	2019	1	0	0	0	0	1	Informe MEF/OMRH sobre implementación y uso del SIGRH validado por el BID
2.2 Registro Biométrico Obligatorio de funcionarios y contractuales gestionado por la OMRH implementado	Registro Biométrico	0	2019	1	1	1	0	0	3	Informe del MEF/OMRH sobre implementación y uso del Registro Biométrico validado por el BID
2.3 Reclutamiento de nuevo personal en el MEF	Número de trabajadores contratados	0	2019	5	5	0	0	0	10	Informe a OMRH sobre número de trabajadores contratados
2.4 Documento de reingeniería de procesos presupuestarios para pagos del Tesoro elaborado	Documento	0	2019	1	0	0	0	0	1	Informe del MEF. Registro de pagos realizados con nueva reingeniería de procesos y publicada en <i>Le Moniteur</i>
2.5 Equipamiento <sup>8</sup> para conexión interministerial y seguridad de datos informáticos de la DSI del MEF adquirido	Equipamiento	0	2019	4	4	4	0	0	12	Informe del MEF acerca de adquisición y uso del equipamiento
2.6 Personal certificado en informática, SIGRH e identificación biométrica	Certificados	0	2019	0	0	100	200	100	400	Validación MEF/OMRH Informe de OMRH. Certificados de personal de RRHH que hará uso del SIGRH e identificación biométrica

<sup>7</sup> SIGRH incluye módulos de salarios y pensiones.

<sup>8</sup> Equipamiento incluye generadores, licencias, sistema biométrico, etc. Más información en páginas 30-31, [enlace 5](#).

Indicadores	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea de Base	Mediciones intermedias					Meta General	Fuente/Medio de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
2.7 Personal técnico para el fortalecimiento de la DSI/OMRH contratado	Personal	0	2019	5	7	8	9	9	9	Personal contratado en funciones en DSI/OMRH
2.8 Personal técnico para el fortalecimiento de la DSI/MEF contratado	Personal	0	2019	5	5	0	0	0	10	Personal contratado en funciones en DSI/MEF
<b>Componente 3. Fortalecimiento de la Capacidad para Prestar Servicios en los Ministerios y Entidades Seleccionados</b>										
3.1 Documentos de auditoría funcional del MARNDR y MTPTC actualizados	Documentos	0	2019	1	1	0	0	0	2	Envío por unidad ejecutora del producto. Reportes por parte de la consultoría
3.2 Talleres de capacitación con personal certificado basados en auditorías funcionales del MARNDR y MTPTC	Talleres de capacitación con personal certificado	0	2019	0	0	1	1	1	3	Informes de DRH del MARNDR y MTPTC sobre capacitaciones realizadas durante el proyecto. Talleres de capacitación con personal certificado basados en auditorías funcionales
3.3 Incentivos monetarios <sup>9</sup> al personal por retiro de ministerios seleccionados pagados	Paquetes de pagos de retiro	0	2019	0	1	1	0	0	2	Informe de OMRH/MEF con lista de funcionarios pagados, montos, otras especificaciones
3.4 Personal reclutado de acuerdo con necesidades	Número de trabajadores contratados	0	2019	0	200	200	0	0	400	Transmisión para OMRH sobre número de trabajadores contratados por sector

<sup>9</sup> Estos incentivos serán un monto que se pagará de una vez y en salarios mensuales, para funcionarios que hayan cumplido edad de retiro y trabajado en AP por un mínimo de cinco años.

Indicadores	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea de Base	Mediciones intermedias					Meta General	Fuente/Medio de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
3.5 Solución informática para elaboración, ejecución y evaluación de programas de inversión pública del MARNDR adquiridos e implementados	Software en funcionamiento	0	2019	1	0	0	0	0	1	Informe del MARNDR acerca de adquisición y uso del <i>software</i>
3.6 BAC y/o escuelas de formación seleccionadas, rehabilitadas y equipadas	BAC y/o Escuelas de Formación	0	2019	0	0	5	5	0	10	Informe del MARNDR, validado por visitas de campo de UCP, sobre monitoreo y terminación de trabajos e inventario físico del equipamiento
3.7 Agricultores que recibieron el paquete tecnológico de servicios de extensión y asistencia técnica	Agricultores	0	2019	250	250	1.000	1.000	1.000	3.500	Encuestas a partir de hogares agrícolas realizadas a modo de referencia y seguimiento por operación 4359/GR-HA
3.8 Plataforma integrada de estadística para el MARNDR diseñada e implementada	Plataforma	0	2019	1	0	0	0	0	1	Reporte del MARNDR de implementación de la plataforma
3.9 Sistema de vigilancia de red de carreteras desarrollado e implementado	Sistema	0	2019	0	1	0	0	0	1	Informe del MTPTC sobre el desarrollo, implementación y uso del sistema de vigilancia
3.10 A Personal del MTPTC capacitado y certificado	Talleres con funcionarios capacitados y certificados	0	2019	0	10	0	0	0	10	Informe de DRH del MTPTC. Certificaciones de personal capacitado del MTPTC



Indicadores	Unidad de Medida	Línea Base	Año Línea de Base	Mediciones intermedias					Meta General	Fuente/Medio de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
3.10 B Paquete de equipamiento <sup>10</sup> para la Unidad de Mantenimiento (UE) del MTPTC adquirido	Paquete de equipamiento	0	2019	0	1	1	0	0	2	Informe de OMRH basado en información proporcionada por MTPTC
3.11 Equipos del MTPTC son utilizados	Documentos que certifiquen uso	0	2019	0	0	1	1	0	2	Reporte de supervisión del MTPTC comunicado a OMRH y transmitido al BID por UCP/MEF
3.12 Personal de la Corte de Cuentas (CSC/CA) capacitado y certificado	Talleres con funcionarios capacitados y certificados	0	2019	1	1	1	1	1	5	Informe de CSC/CA sobre funcionarios certificados

<sup>10</sup> Equipamiento incluye vehículos y maquinaria para drenaje y construcción.

## ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

<b>PAÍS:</b>	República de Haití
<b>PROYECTO:</b>	HA-L1131
<b>NOMBRE:</b>	Fortalecimiento de la Gestión Pública para la Mejora de la Prestación de Servicios
<b>ORGANISMOS EJECUTORES (OE):</b>	Oficina de Gestión y Recursos Humanos (OMRH) en la Oficina del Primer Ministro (PM), y Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
<b>PREPARADO POR:</b>	Takady Konate (IFD/ICS) y Marie Marcelle Orisme Roc Passard (VPC/FMP)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Este documento está basado en informaciones recopiladas de diagnósticos existentes de la Gestión Financiera Pública (*Public Financial Management – PFM*) y de sistemas de adquisiciones del Gobierno de Haití. El MEF, por encargo del Gobierno de Haití, aplicó a un financiamiento del Banco, como contribución a los costos del proyecto HA-L1131, por US\$55 millones.
- 1.2 Los Organismos Ejecutores (OE) de este proyecto serán: (i) para los Componentes 1 y 3: la OMRH; y para el Componente 2: la OMRH y el MEF. El manejo fiduciario y de reportes financieros estará a cargo de la Unidad Coordinadora de Proyectos del MEF (UCP). La más reciente evaluación de la capacidad institucional de la OMRH y de la UCP concluye que el sistema fiduciario utilizado en el momento del análisis no presenta todas las características requeridas para la ejecución de proyectos financiados por el Banco. En base a este resultado, el riesgo fiduciario se califica como medio, particularmente en las áreas de planificación, controles internos, operaciones de contratación, gestión de inventarios y archivos.
- 1.3 **PFM, adquisiciones y contexto general.** La más reciente evaluación de estos sistemas se encuentra en la evaluación PEFA publicada en el 2012. Es necesario mejorar la PFM nacional y los mecanismos de control externo para que se logren niveles conformes con la gestión fiduciaria de los proyectos financiados por el Banco.
- 1.4 En el 2013, el Sistema Nacional de Adquisiciones (SNA) fue evaluado aplicando la metodología y los indicadores OECD/DAC. Se identificaron debilidades y actualmente se está aplicando un plan de acción para la modernización del SNA. Basado en esto, no se utilizarán los sistemas nacionales, y las políticas de adquisiciones del Banco regularán las actividades de adquisiciones previstas en este programa.

### II. CONTEXTO FIDUCIARIO DE LA AGENCIA EJECUTORA

#### A. UCP

- 2.1 El MEF, por medio de la UCP, será responsable de la gestión fiduciaria del proyecto. La UCP tiene experiencia en gestión de operaciones financiadas por el Banco, incluyendo 2396/GR-HA y 2879/GR-HA.

- 2.2 **Estructura organizacional y políticas administrativas.** La UCP está encabezada por un coordinador, y recibe apoyo de: (i) un coordinador adjunto encargado de las adquisiciones; (ii) un responsable financiero quien supervisa el equipo contable; (iii) un equipo de adquisiciones; y (iv) un equipo administrativo.
- 2.3 **Adquisiciones.** Además de estar responsable de la ejecución del Componente II, la UCP coordinará la gestión financiera de las actividades de la OMRH y de otras entidades beneficiadas por la operación. La UCP cuenta con un especialista en adquisiciones capacitado para ejecutar los proyectos existentes del Banco.

## **B. OMRH**

- 2.4 La experiencia de la OMRH en operaciones financiadas por el Banco es limitada. La OMRH recibió fondos en el marco de la operación 2396/GR- HA, para actividades específicas del proyecto. Sin embargo, la OMRH no estuvo involucrada en la gestión del proyecto ni en su gestión fiduciaria.
- 2.5 En agosto del 2018, un consultor independiente hizo una evaluación institucional de la OMRH. La OMRH está regulada por leyes, decretos y procesos establecidos por el Gobierno de Haití, y utiliza sistemas nacionales en la ejecución de sus actividades. La OMRH no cuenta actualmente con una unidad dedicada a la gestión de proyectos de operaciones financiadas por donantes, y tiene poca experiencia de gestión de proyectos. Para la ejecución exitosa de esta nueva operación, se recomienda la contratación por la OMRH de un coordinador del proyecto quien también será el punto de contacto principal con la UCP en lo que se refiere a las autorizaciones de pago de bienes y servicios adquiridos por cuenta de la OMRH, la planificación de las actividades de la OMRH, incluyendo la finalización de Términos de Referencia (TDR) y la aprobación por las autoridades designadas en la OMRH.
- 2.6 **Adquisiciones.** La OMRH no tiene experiencia en ejecución de proyectos financiados por el Banco. Según la evaluación del 2018, es necesario desarrollar su capacidad en adquisiciones para cumplir con su nivel de actividades previsto. Aunque la OMRH no supervisará los procesos de adquisiciones, sus responsabilidades fiduciarias estarán en planificación, preparación de TDR y gestión de contratos, conjuntamente con la UCP.
- 2.7 **Estructura organizacional y políticas administrativas.** La OMRH está liderada por un Coordinador General con la asistencia de un Coordinador Adjunto, y el apoyo de asesores técnicos. La OMRH será reforzada para el logro de los objetivos del proyecto, y recibirá el apoyo de la UCP en lo relacionado con la gestión fiduciaria.
- 2.8 En base a las evaluaciones y las reformas en curso, se considera el sistema fiduciario de la OMRH aceptable para la realización de las actividades técnicas definidas en el marco de esta operación. Los sistemas de gestión de proyectos existentes serán reforzados durante la ejecución del proyecto. El manual operativo será redactado para que refleje los papeles y responsabilidades de la UCP y de la OMRH, y la forma en la cual las dos entidades colaborarán durante la vida del proyecto.

## **III. ACCIONES DE EVALUACIÓN Y MITIGACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO**

### **A. UCP**

- 3.1 **Riesgos Fiduciarios.** La más reciente evaluación de la PFM (PEFA 2012) concluye que los sistemas fiduciarios no cumplen completamente con los requisitos del Banco. Así, este riesgo se califica como “medio”. Para mitigar estas debilidades se continuará: (i) confiando

- en unidades ejecutoras; (ii) implementando mecanismos fiduciarios especiales; (iii) efectuando una supervisión estrecha de la operación de las unidades ejecutoras; y (iv) teniendo personal del BID relacionado con la operación debidamente certificado en procesos de compras públicas, para ofrecer un mejor apoyo y orientación. El control externo para las operaciones será realizado por empresas de auditoría independientes, aceptables para el Banco y conforme con las guías para informes y auditorías financieras.
- 3.2 Las políticas y procedimientos PFM de la entidad se definen en su manual operativo, el cual actualmente está siendo revisado y actualizado para incluir esta evaluación.
- 3.3 La contabilidad de los proyectos gestionados por la UCP se realiza según el método modificado de contabilidad de caja y utilizando el sistema contable “QuickBooks”. El sistema genera informes financieros de ingresos y gastos por proyecto y fuente de financiamiento. Dado que la UCP es una entidad subordinada al MEF, no produce cuentas institucionales.
- 3.4 La última evaluación institucional confirmó que la capacidad existente para la PFM de los proyectos está a un nivel satisfactorio. El personal encargado de finanzas y contabilidad tiene una experiencia aceptable para desempeñar sus funciones; sin embargo, debido al nivel más alto previsto de actividades, puede que sea necesario contratar un contable adicional. A través de los auditores externos, la UCP presenta estados financieros anuales auditados de las operaciones financiadas por el Banco.
- 3.5 **Riesgos de adquisiciones.** En base a la evaluación hecha en el 2018 de la UCP, el Riesgo Global de Adquisiciones se califica como “medio”. Los siguientes riesgos fueron identificados: (i) baja capacidad de planificación; (ii) baja capacidad de absorción; (iii) insuficiente capacidad de gestión de contratos; (iv) sistema de archivo deficiente; y (v) falta de integridad en los procesos de adquisiciones tecnológicas.
- 3.6 Medidas de mitigación que se adoptarán: (i) capacitación del equipo técnico y fiduciario durante la fases iniciales de ejecución del proyecto en metodologías de planificación; (ii) contratación de un especialista en adquisiciones (quién recibirá apoyo de un especialista en TI para los procesos de adquisiciones); (iii) verificaciones durante la ejecución del proyecto, que la principales actividades relativas a la administración de contratos se realicen; (iv) capacitación en métodos de archivo; y (v) licitaciones abiertas en el caso de adquisiciones tecnológicas, acorde con las políticas del Banco<sup>1</sup>.
- B. OMRH**
- 3.7 La OMRH servirá de OE del Banco por primera vez. Los riesgos fiduciarios que podrían afectar al proyecto fueron evaluados como de impacto medio debido a la experiencia limitada de la entidad en gestión de proyecto. Mientras la OMRH tiene la responsabilidad técnica de los Componentes 1 y 3, la entidad también tiene un papel fiduciario, relativo a: (i) la redacción de TDR para la contratación de consultores y firmas; (ii) su participación en el proceso de adquisiciones; (iii) su involucramiento en la gestión de contratos con proveedores de bienes y servicios; (iv) la aprobación de la recepción de bienes y servicios antes del procesamiento de los pagos por la UCP; y (v) su contribución en la redacción del plan de trabajo anual y de las necesidades de caja.

---

<sup>1</sup> Además, habrá transparencia en los llamados a licitación y en la información sobre las firmas que se adjudiquen estos procesos. Habrá monitoreo de la ubicación y uso del equipamiento comprado. La contratación de sistemas/software constituirá una prioridad de la contratación de servicios para garantizar su viabilidad.

- 3.8 La OMRH no estará involucrada en la ejecución de las adquisiciones. Sin embargo, importantes aspectos relativos a la planificación, preparación de TDR y monitoreo técnico de contratos se gestionarán juntamente con la UCP.

#### IV. PUNTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR COMO CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 4.1 **Requisitos especiales de auditoría financiera.** La UCP será responsable de contratar los auditores financieros externos elegibles para la realización de las auditorías financieras del proyecto, como sigue: (i) informes anuales de auditoría se presentarán dentro de 120 días después del cierre del ejercicio fiscal; y (ii) un informe final de auditoría será presentado 120 días después de la fecha del último desembolso. La tasa de cambio es válida al día de la transacción, excepto cuando la tasa de cambio utilizada para convertir los fondos denominados en la moneda del proyecto a la moneda local se utiliza para registrar gastos incurridos en moneda local.

#### V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

- 5.1 **Ejecución de las adquisiciones.** El plan de adquisiciones, cubriendo todo el periodo de ejecución del proyecto<sup>2</sup> a partir de la fecha de elegibilidad del proyecto, fue aprobado por la UCP y el Banco, y se actualizará cada semestre o siempre que sea necesario, como sea requerido por el Banco; todas las revisiones del plan de adquisiciones requerirán la no objeción del Banco.
- 5.2 Las adquisiciones para el proyecto se harán en conformidad con las Políticas de Adquisiciones de Obras y Bienes financiados por el Banco (GN-2349-9) de marzo de 2011; y con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco (GN-2350-9).
- 5.3 **Adquisiciones de obras, bienes y servicios otros que de consultoría.** Se contratarán los servicios requiriendo una licitación internacional utilizando los documentos estándares de licitaciones emitidos por el Banco. Las adquisiciones sujetas a Licitación Nacional se harán utilizando documentos nacionales de licitación acordados con el Banco o satisfactorios para el Banco en ausencia de un acuerdo. Las actividades de adquisiciones utilizando el método de comparación de precios se deben ejecutar acorde con el párrafo 3.5 de las políticas GN-2349-9. Todas las especificaciones técnicas, ámbito de trabajo y estimación cuantitativa de dichos procesos serán revisados por el Jefe de Equipo (JE) o Especialista Sectorial (ES) del proyecto.
- 5.4 **Selección y contratación de firmas de consultoría.** La selección y la contratación de firmas de consultoría se ejecutarán aplicando los documentos estándares de solicitud de propuestas emitidos por el Banco. El JE o el ES del proyecto revisarán todos los TDR.
- 5.5 **Consultores individuales.** Los consultores individuales nacionales e internacionales serán seleccionados acorde con el documento GN-2350-9 en el Anexo V sobre las políticas de adquisiciones.
- 5.6 **Capacitación.** El Componente 2 incluye una capacitación intensiva. Durante el lanzamiento del proyecto, las Unidades Ejecutoras y el Banco llegarán a un acuerdo sobre los distintos métodos aplicables.

---

<sup>2</sup> Se cuenta la fecha de comienzo de ejecución a partir de la fecha de publicación del anuncio de licitación general o específica, publicada después de la aprobación de la subvención.

- 5.7 **Gastos recurrentes.** Conocidos como costos operativos, podrán ser financiados por el Banco si son solicitados y aprobados por el JE: Estos incluyen: (i) todos los gastos requeridos y acordados con el Banco para la ejecución del proyecto<sup>3</sup>; (ii) todos los contratos de consultores individuales requeridos para la ejecución del proyecto; y (iii) viáticos (de ser el caso).
- 5.8 **Contratación con anticipación y financiamiento retroactivo.** No es aplicable a este proyecto.
- 5.9 **Tabla de umbrales para las adquisiciones del proyecto.** Los montos límite aplicables son:

**Tabla 1. Montos límite regulares para Haití**

Haití – Montos límite (en miles de US\$)							
Obras			Bienes			Consultorías	
ICB	NCB	PC	ICB	NCB	PC	Internacional	100% Nacional
≥1.000	100<1.000	<100	≥100	25<100	<25	>100	<100

- 5.10 **Supervisión de las Adquisiciones.** Las actividades de adquisiciones previstas en el marco de esta operación serán sujetas a la revisión ex ante del Banco.
- 5.11 **Registros y archivos.** Los OE mantendrán archivos organizados de todos los documentos, empezando con el plan de adquisiciones e incluyendo todos los documentos del proceso de adquisiciones y de la fase de gestión de contratos, hasta el final de la ejecución del contrato.

## **VI. ARREGLOS PARA LA PFM DEL PROYECTO**

- 6.1 **Programación y presupuesto.** La programación financiera, la planificación y el monitoreo de la ejecución presupuestaria de la UCP se harán inicialmente utilizando QuickBooks. Al inicio del proyecto, la UCP preparará un Plan Plurianual de Ejecución (PPE) el cual incluirá el plan financiero global del proyecto, y las necesidades presupuestarias y de caja, en base a las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual. La ejecución del plan financiero del proyecto será evaluado cada cuatro meses y presentado en el Informe de Monitoreo semestral del proyecto. El plan financiero coincidirá con el ejercicio fiscal haitiano y respetará las líneas presupuestarias definidas en el acuerdo de subvención (categorías de inversión).
- 6.2 **Sistema de contabilidad, informes financieros y de PFM.** La UCP utilizará QuickBooks con los siguientes módulos estándar: (i) contabilidad general; (ii) preparación de presupuesto; (iii) gestión de las subvenciones; (iv) gestión de los activos; (v) estados financieros; y (vi) gestión de contratos, incluyendo informes de compromiso.
- 6.3 **Desembolsos y tesorería.** La PFM del proyecto estará orientada por la OP- 273-6. La UCP colaborará con la OMRH para preparar la planificación anual del flujo de caja del proyecto, la cual será la base para el desembolso de los anticipos de fondos y será

<sup>3</sup> Alquiler de oficinas, alquiler de automóvil para las tareas de supervisión, gastos de servicios públicos y comunicación, traducción, cargos bancarios, suministros de oficina, fotocopias, etc. También se incluye en esta categoría el pago de sueldos de nuevos contratados. En el caso de los servicios seleccionados, su pago se reducirá poco a poco durante el proyecto. La escala salarial es la siguiente: para el año 2, se pagará el 100% del sueldo; año 3, 75%; año 4, 50%; y año 5, 25%.

actualizada cada cuatro meses y presentada al Banco. Los pagos directos a los proveedores a hacer en una moneda otra que la nacional (Gourdes) serán procesados por el Banco. Los anticipos de fondos representarán el equivalente de las necesidades financieras para cuatro meses y sujetos a la supervisión ex post. Conforme a la OP-273-6, para recibir cada nuevo anticipo los OE tendrá que justificar 80% del anticipo anterior.

- 6.4 **Control financiero e informes.** Las auditorías se harán según las Directivas para los Informes Financieros y auditorías externas del Banco, tal como descrito en la Sección IV. La subvención del Banco financiará el costo de auditoría estimado a US\$225.000. Los estados financieros del programa corresponderán al ejercicio fiscal. Además, lo siguiente será monitoreado: (i) calendario y desembolsos; (ii) plan de adquisiciones y planes anuales de trabajo actualizados; y (iii) informe financiero y proyecciones financieras actualizadas.
- 6.5 **Plan de supervisión financiera.** El personal fiduciario del Banco realizará visitas periódicas de supervisión a la UCP, para revisar la implementación de las acciones de mitigación, la ejecución del plan financiero y los archivos del proyecto.
- 6.6 **Mecanismos de ejecución.** La UCP mantendrá sistemas adecuados de PFM y preparará un AOP y un plan de adquisiciones, y un plan financiero de 12 meses indicando las necesidades de tesorería para la ejecución de las actividades del proyecto.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/19

Haití. Financiamiento No Reembolsable \_\_\_\_/GR-HA a la República de Haití  
Fortalecimiento de la Gestión Pública para la Mejora  
de la Prestación de Servicios

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 del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Pública para la Mejora de la Prestación de Servicios”. Dicho financiamiento no reembolsable será hasta por la suma de US\$55.000.000, 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 2019)