

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**HAITÍ**

**MECANISMO FINANCIERO SOSTENIBLE PARA AUMENTAR EL  
ACCESO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN HAITÍ**

**(HA-M1030)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Francisco Rojo (FOMIN/ATF) y César Buenadicha (FOMIN/AMC), jefes de equipo; Jempsy Fils-Aime (COF/CHA); María Teresa Villanueva (FOMIN/AMC); Ximena V. Rojas (FOMIN/AMC); María Elena Nawar (FOMIN/DEU); Ariel Rodríguez Pérez (PDP/CHA); Patricio Crausaz (PDP/CEC); y Anne Marie Lauschus (LEG).



## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II.	ANTECEDENTES .....	2
	A. Programa Haitiano de Educación y Liderazgo (HELPR) .....	2
	B. El terremoto .....	3
	C. Definición del problema, justificación y adicionalidad.....	3
III.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
	A. Objetivos .....	5
	B. Componentes .....	5
IV.	COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....	9
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	9
	A. Organismo ejecutor .....	9
	B. Períodos de ejecución y desembolsos .....	10
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	11
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS.....	12
VIII.	IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	13

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Presupuesto detallado

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución
------------------------

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO**

Anexo III	Activadores de los desembolsos (lista de hitos)
Anexo IV	Plan de adquisiciones
Anexo V	Evaluación del organismo ejecutor y revisión de riesgos

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

HELPR	Haitian Education and Leadership Program [Programa Haitiano de Educación y Liderazgo]
-------	---

# MECANISMO FINANCIERO SOSTENIBLE PARA AUMENTAR EL ACCESO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN HAITÍ

(HA-M1030)

## I. RESUMEN EJECUTIVO

<b>País:</b>	Haití		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Programa Haitiano de Educación y Liderazgo (HELPR)		
<b>Beneficiarios:</b>	Ciento cincuenta estudiantes de bajos ingresos con alto desempeño reciben acceso a financiamiento, lo que les permite acceder a la educación superior y a empleos con altos salarios. Tras la conclusión del proyecto, el mecanismo de financiamiento reembolsable creado por el proyecto beneficiará a cerca de 50 estudiantes adicionales por año. El proyecto también generará externalidades positivas en las familias de los estudiantes mediante el incremento del ingreso familiar, en las comunidades en las que viven los estudiantes mediante la creación de modelos positivos de conducta, y en las empresas haitianas mediante la posibilidad de contar con un acervo de profesionales capacitados calificados.		
<b>Plan de financiamiento:</b>	FOMIN (62%):	US\$	828.000
	Contraparte local(38%):	US\$	497.000
	Total:	US\$	1.325.000
<b>Objetivos:</b>	<p>El <i>fin</i> del proyecto es facilitar el acceso a la educación superior y al mercado laboral profesional para los estudiantes de bajos ingresos de Haití. El <i>propósito</i> del proyecto es crear un modelo que pueda replicarse y ampliarse progresivamente, basado en un mecanismo financiero sostenible que brinde acceso a la educación superior.</p> <p>El proyecto consta de los siguientes componentes: (i) diseño e implementación de un mecanismo financiero sostenible; (ii) fortalecimiento de los servicios para estudiantes, la red de ex-alumnos y el sistema de inserción laboral; (iii) mercadeo y acciones focalizadas en las principales partes interesadas; y (iv) conocimiento y difusión de la iniciativa.</p>		
<b>Calendario de ejecución:</b>	Período de ejecución:	36 meses	
	Período de desembolso:	42 meses	

<b>Condiciones especiales:</b>	<p>Como condición previa al primer desembolso, HELPR contratará al coordinador del proyecto.</p> <p><i>Condición especial:</i> HELPR tiene el compromiso de continuar administrando el fondo creado por el proyecto, durante un plazo mínimo de 10 años tras la finalización de la fase de ejecución y de verificar que los reembolsos que realicen los estudiantes de las becas financiadas mediante la contribución del FOMIN sigan siendo utilizados para ofrecer becas sostenibles, ampliando el acceso a la educación superior para los estudiantes de bajos ingresos de Haití.</p>
<b>Coordinación con otras instituciones de desarrollo:</b>	<p>Inicialmente no se ha definido ninguna coordinación.</p>
<b>Revisión ambiental y social:</b>	<p>De acuerdo con la revisión ambiental y social (ESR), el proyecto fue clasificado como de categoría “C” (aprobación 25-10).</p>

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. Programa Haitiano de Educación y Liderazgo (HELPR)**

- 2.1 La misión de HELPR es crear, a través de becas basadas en el mérito y las necesidades, una comunidad de jóvenes profesionales y líderes que promuevan una sociedad más justa en Haití. En 1997, Isemonde Joseph, una niña sobresaliente en su clase de la escuela secundaria, pidió US\$30 a su ex-maestro, Conor Bohan (fundador de HELPR), para inscribirse en una escuela de secretarías. Conor alentó a Isemonde a ir en pos de su sueño de estudiar medicina y le pagó los gastos de matrícula y libros del primer año. Al darse cuenta de que muchos estudiantes sobresalientes nunca alcanzaban su potencial debido a sus condiciones de extrema pobreza, Conor Bohan comenzó a conectar a patrocinadores y estudiantes merecedores de becas. Isemonde obtuvo su título de Doctora en Medicina en 2005 y comenzó a trabajar como médica titular en el Centro Gheskio en Puerto Príncipe, con un salario anual inicial de US\$14.500.
- 2.2 HELPR ha tenido un crecimiento sostenido desde 1997, cuando comenzó con una sola estudiante, hasta llegar a un total de 181 en septiembre de 2010, entre los que se incluyen 54 estudiantes de primer año en el ciclo lectivo 2010-11, el número más elevado en la historia de HELPR, y 32 ex-alumnos. Si bien las becas de HELPR inicialmente solventaban sólo los gastos de matrícula y libros, la oferta de becas ha crecido y comprende actualmente un conjunto integral de bienes y servicios que incluyen alojamiento, estipendios mensuales para comida y transporte, asesoramiento a estudiantes, acceso a computadoras, clases de inglés, capacitación en computación y liderazgo, un programa de pasantías y servicios de carrera. El



financiamiento proviene principalmente de personas físicas y donantes institucionales de los Estados Unidos. Los beneficiarios se seleccionan entre los estudiantes secundarios con mejor desempeño del país. Los campos de estudio seleccionados con mayor frecuencia son medicina (40 estudiantes) e ingeniería (39 estudiantes); agronomía, ciencias agroambientales y agroeconomía (35 estudiantes); contabilidad (20 estudiantes); ciencias de la computación (15 estudiantes); economía (10 estudiantes); y finanzas y administración (8 estudiantes).

- 2.3 La tasa de empleo de los ex-alumnos de HELPR es del 100%. De los 32 ex-alumnos actuales, el 13% cursa un programa de maestría fuera de Haití; el 72% trabaja en el país en empresas tales como Voilà, Digicel y Solutions SA, en ONG nacionales e internacionales como la Cruz Roja, Oxfam, Partners in Health y Viva Rio, y en hospitales y clínicas nacionales e internacionales. Los ex-alumnos ganan, en promedio, un salario anual de más de US\$10.000, en contraste con un PIB per cápita de US\$800 por año.
- 2.4 En resumen, HELPR es un programa altamente exitoso de becas universitarias basadas en el mérito y las necesidades, dirigido a destacados graduados de escuelas secundarias provenientes de sectores desfavorecidos. HELPR brinda apoyo holístico a sus estudiantes (orientación, servicios de carrera, capacitación en liderazgo, idiomas y computación), lo que permite lograr tasas sumamente elevadas de retención, graduación y empleo local, limita la fuga de cerebros y crea grupos de jóvenes profesionales de mentalidad similar deseosos de contribuir a la sociedad haitiana.

## **B. El terremoto**

- 2.5 Pese a haber sido una terrible tragedia, el terremoto también demostró la importancia de tener una población capacitada, tanto en prevención frente a desastres como en socorro posterior. Más de 80 estudiantes de HELPR participaron en las tareas de socorro y recuperación, trabajando en los campamentos de personas desplazadas, hospitales y clínicas de campaña y brindando asistencia a los socorristas y organizaciones sin fines de lucro del exterior. Gracias a las becas de HELPR los estudiantes dejaron de ser víctimas indefensas para ser agentes de cambio, pudiendo utilizar sus destrezas para ayudar a sus conciudadanos. La Cruz Roja de los Estados Unidos informó que “el trabajo de los estudiantes y ex-alumnos de HELPR tuvo un papel decisivo en el alivio proporcionado a cientos de miles” de víctimas del terremoto. Más aún, los estudiantes llevaron a cabo investigaciones sobre derechos humanos en los campamentos junto con la Fundación Lamp for Haiti. Otros estudiantes trabajaron como traductores, maestros, contadores y administradores en varios sitios. Al día de hoy, todos los estudiantes de HELPR han vuelto a clase para el ciclo lectivo 2010-2011.

## **C. Definición del problema, justificación y adicionalidad**

- 2.6 El acceso a la educación superior en Haití está limitado a menos del 1% de la población. Por otra parte, los datos demográficos indican una tasa de crecimiento

anual de la población del 2,4% (que se prevé que rondará el 2% durante los próximos 15 años<sup>1</sup>), lo que agrega nuevos desafíos para el sistema educativo. La pobreza es la principal causa de la escasa matriculación universitaria en Haití. La mayoría de los graduados de escuelas secundarias proviene de sectores sumamente desfavorecidos y no está en condiciones de afrontar los costos de los estudios universitarios. En este sentido, los niveles de deserción de los estudiantes universitarios haitianos son elevados debido a la precaria situación económica de los mismos y a la posibilidad que se les ofrece de obtener empleo con bajo salario.

- 2.7 La Universidad Estatal de Haití (UEH) tiene menos de 1.000 vacantes de estudiante por año en sus once facultades, además de no contar con recursos suficientes y de estar acosada por problemas tales como la inestabilidad, las huelgas y los cierres. Si bien la matrícula en la UEH es gratuita, no existen subsidios para libros, comidas ni alojamiento, lo que dificulta la concurrencia incluso para muchos de los estudiantes que logran ingresar. Los gastos de matrícula en las universidades privadas de Haití superan, en promedio, los US\$1.000 anuales, por lo que resultan inaccesibles para una población cuyo PIB per cápita es de US\$800 por año. Debido a las limitaciones de financiamiento inherentes, un sistema de becas subvencionadas no puede responder con eficacia a la creciente necesidad de acceso a la educación superior en el país.
- 2.8 Desde su fundación, el número de becas que HELPR ha otorgado cada año ha crecido, pero sigue dependiendo de los fondos disponibles al inicio del año escolar y de las proyecciones prudentes y conservadoras sobre el monto de los fondos que pueden recaudarse de fuentes privadas durante el ciclo lectivo. La implementación del Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos (el mecanismo financiero sostenible que se diseñará e implementará mediante el proyecto) permitirá que miles de estudiantes de grupos socioeconómicos que tradicionalmente han carecido de acceso a la educación superior tengan la oportunidad de obtener títulos universitarios y acceso a salarios elevados gracias a la educación recibida y realicen contribuciones importantes para la recuperación de Haití. En combinación con un servicio de mentoría especializada para los estudiantes durante el curso de sus estudios y nuevas herramientas desarrolladas para acrecentar la recaudación de fondos privados, HELPR contará con los conocimientos especializados y la capacidad que resultan esenciales para aumentar considerablemente el número de estudiantes que reciban becas durante los años venideros.
- 2.9 Mediante la combinación de la experiencia y conocimientos de HELPR en la resolución de problemas familiares y sociales de los estudiantes y un mecanismo financiero sostenible desarrollado por el proyecto, el modelo promueve un enfoque integral en cuanto a la complejidad de la situación de los estudiantes de bajos ingresos. La creación de una red de ex-alumnos fomentará una alta tasa de recuperación y permitirá mantener tasas de empleo elevadas. Al mismo tiempo,

---

<sup>1</sup> Informe del PNUD de 2009.

promoverá la integración de todos los estudiantes para impulsar la recuperación social y económica del país.

- 2.10 El FOMIN está desarrollando un vasto acervo de conocimientos especializados en el campo del financiamiento del capital humano. Los proyectos anteriores en este sector, tales como el modelo Lumni<sup>2</sup>, han tenido éxito en la facilitación del acceso a la educación superior para los estudiantes de bajos ingresos. Este proyecto representa una oportunidad para combinar la experiencia y conocimientos del FOMIN a nivel regional con la experiencia exitosa de HELPR en el ámbito de las becas a fin de crear un nuevo modelo sostenible para las poblaciones de muy bajos ingresos, en asociación con instituciones financieras locales.

### III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### A. Objetivos

- 3.1 El *fin* del proyecto es facilitar el acceso a la educación superior y al mercado laboral profesional para los estudiantes de bajos ingresos de Haití. El *propósito* del proyecto es crear un modelo que pueda replicarse y ampliarse progresivamente, basado en un mecanismo financiero sostenible que brinde acceso a la educación superior.

#### B. Componentes

- 3.2 El programa de tres años constará de los siguientes componentes: (i) diseño e implementación del Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos; (ii) fortalecimiento de los servicios para estudiantes, la red de ex-alumnos y el sistema de inserción laboral; (iii) mercadeo y acciones focalizadas en las principales partes interesadas; y (iv) gestión del conocimiento y estrategia de comunicación de la iniciativa.
- 3.3 El proyecto tiene como objetivo implementar el Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos, que facilitará el financiamiento continuo para estudiantes universitarios a largo plazo. Dos ideas centrales subyacen este modelo: (i) la carga financiera se mitiga haciendo que las contribuciones estén condicionadas a los ingresos, es decir, un porcentaje de los ingresos de los graduados durante un período de tiempo fijo; y (ii) el modelo permite que HELPR recupere el costo de las becas y cubra el costo administrativo del fondo, lo que proporciona la base para una ampliación progresiva y una sostenibilidad a largo plazo.
- 3.4 Un elemento clave de la sostenibilidad del proyecto será la creación de un fondo específico, por medio de la incorporación de un instrumento de inversión que permita que los potenciales inversionistas y donantes pongan en práctica el Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos a diferentes escalas.

---

<sup>2</sup> Cooperación técnica no reembolsable para un nuevo esquema de financiación privada basado en el mérito para la educación superior en Chile, Colombia y México (documento MIF/AT-853).

- 3.5 **Componente I. Diseño e implementación del Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos (FOMIN: US\$370.000; Contraparte local: US\$342.000).**
- 3.6 Este componente generará la base necesaria para poner en marcha el Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos, un mecanismo de financiamiento reembolsable que aumentará la capacidad de HELPR para financiar a nuevos estudiantes y al mismo tiempo equilibrar las necesidades y la realidad de los estudiantes de bajos ingresos. El componente incluirá las siguientes actividades: (i) estructuración del modelo financiero y el instrumento de inversión; (ii) preparación de los contratos para los estudiantes; (iii) supervisión y preparación de informes contables; (iv) creación e implementación de un sistema de calificación crediticia; y (v) creación de un fondo de desarrollo del capital humano.
- 3.7 Los estudiantes recibirán becas para cubrir los gastos de matrícula universitaria, libros, alojamiento y estipendios mensuales para comida y transporte, que se estiman en un monto de US\$5.000 por estudiante. Esta beca representa alrededor del 50% del costo total de HELPR por estudiante. Los costos restantes incluyen mentoría (asesoramiento a estudiantes); clases de inglés, español y computación; instalaciones comunes (biblioteca, laboratorio de computación, etc.); capacitación en liderazgo; servicios de carrera; coordinación de estudiantes y ex-alumnos; y otros costos administrativos. La mitad de estos costos continuará siendo financiada mediante donaciones recibidas por HELPR, especialmente de personas físicas y donantes institucionales de los Estados Unidos. Sin embargo, gran parte de estos costos son fijos y, en consecuencia, si se aumenta la cantidad total de estudiantes, disminuirá el costo por estudiante.
- 3.8 Para que el sistema de becas sea sostenible, los estudiantes reembolsarán la beca recibida, una vez que completen su educación y obtengan un empleo. Los pagos serán proporcionales a sus salarios durante un número determinado de meses o años. Los estudiantes que no perciban ingresos no pagarán mientras continúen en esa situación y no se cargará ningún interés por mora. Por ende, el producto que HELPR ofrecerá no representa una deuda con pagos y plazos fijos, sino un tipo de reembolso condicionado a los ingresos, por el cual los estudiantes comparten los beneficios del “emprendimiento”, en este caso, el salario a percibir. Este mecanismo de financiamiento está inspirado en el modelo Lumni (desarrollado por Lumni Inc. y actualmente con apoyo del FOMIN en Chile, Colombia y México). Al igual que el Modelo Lumni, el modelo financiero propuesto para este proyecto establece que los estudiantes reciben capital (becas) para financiar su educación a cambio de un porcentaje fijo de sus ingresos durante un período determinado de sus vidas laborales futuras (sostenibilidad del programa).
- 3.9 El Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos es básicamente un fondo de desarrollo del capital humano. El diseño y el funcionamiento detallado del fondo se definirán en la primera actividad de este componente. El fondo se orientará al desarrollo de una herramienta eficaz para atraer inversionistas adicionales. En este sentido, el proyecto incluye actividades específicas focalizadas en potenciales inversionistas y donantes. Sin embargo, el fondo se financiará inicialmente mediante contribuciones

- de HELPR y del FOMIN y su principal fuente de sostenibilidad estará constituida por los reembolsos de los estudiantes tras su graduación. Es importante destacar que en el proceso de diseño del fondo, la experiencia y los conocimientos de Lumni Inc. representarán un activo importante para comprender mejor los costos y temas operativos del fondo.
- 3.10 Para asegurar que el mecanismo efectivamente continúe beneficiando a los estudiantes de bajos ingresos, su diseño incorporará una cláusula específica que establezca la reinversión en el fondo de los cobros futuros. HELPR tiene el compromiso de continuar administrando el fondo creado por el proyecto durante un plazo mínimo de 10 años tras la finalización de la fase de ejecución del proyecto y de verificar que los reembolsos que realicen los estudiantes de las becas financiadas mediante la contribución del FOMIN se sigan utilizando para ofrecer becas sostenibles, ampliando el acceso a la educación superior para los estudiantes de bajos ingresos de Haití.
- 3.11 HELPR aprovechará la experiencia y conocimientos de Capital Bank, una institución financiera local, en los siguientes temas: (i) asistencia en el desarrollo de los aspectos financieros y legales; (ii) ayuda en la formulación de un modelo de cobros; y (iii) apoyo en los esfuerzos de mercadeo tendientes a la sensibilización acerca de HELPR y su visibilidad dentro de la comunidad de negocios haitiana.
- 3.12 Los resultados previstos de este componente son los siguientes: (i) un mecanismo de financiamiento probado y mejorado y contratos del Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos preparados y disponibles para ser replicados y (ii) 150 estudiantes financiados por el fondo.
- 3.13 **Componente II: Fortalecimiento de los actuales servicios para estudiantes, creación de una red de ex-alumnos y desarrollo de un sistema de inserción laboral (FOMIN: US\$82.800; Contraparte local: US\$26.500).**
- 3.14 Este componente ofrecerá a los estudiantes servicios específicamente destinados a ampliar sus destrezas para que tengan una mayor oportunidad de ingresar al mercado laboral. El componente incluirá los siguientes grupos de actividades: (i) fortalecimiento de los servicios al estudiante actualmente disponibles, lo que incluye la evaluación de los servicios actuales, la revisión del manual de capacitación, la implementación de parámetros de medición para las actividades de asesoramiento y el perfeccionamiento del programa de liderazgo; (ii) desarrollo de la red de ex-alumnos: el fortalecimiento de las relaciones y la cohesión con los ex-alumnos fomentará una alta tasa de recuperación y aumentará las tasas de empleo y los salarios de los ex-alumnos. Las oportunidades incluyen la asociación con un sólido programa de ex-alumnos universitarios de los Estados Unidos<sup>3</sup>; y (iii) creación de un sistema de inserción laboral.
- 3.15 Los resultados previstos de este componente son los siguientes: (i) el salario promedio anual de los ex-alumnos dos años después de finalizar sus estudios es de

---

<sup>3</sup> En este sentido, se han mantenido conversaciones preliminares con las Universidades Dartmouth y Brown.

US\$11.000; (ii) más del 90% de los estudiantes graduados poseen un empleo formal; y (iii) más del 50% de los ex-alumnos participan activamente en actividades de ex-alumnos.

3.16 **Componente III: Fortalecimiento de la capacidad de recaudación de fondos (FOMIN: US\$153.162; Contraparte local: US\$58.162).**

3.17 Este componente es doble: en primer lugar, tiene como objetivo facilitar las actividades de recaudación de fondos de HELPR que son esenciales para complementar el modelo financiero, y en segundo lugar, apunta a recopilar pruebas sólidas para impulsar y promocionar el Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos. El componente incluirá las siguientes actividades: (i) formulación e implementación de una estrategia de comunicación en los Estados Unidos para aumentar la recaudación de fondos; (ii) desarrollo de relaciones más estrechas con potenciales socios que apoyen el Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos; (iii) desarrollo de una evaluación del impacto de la iniciativa HELPR entre los ex-alumnos y un sistema de seguimiento permanente del impacto entre los nuevos estudiantes financiados mediante el modelo; y (iv) generación de material publicitario.

3.18 HELPR trabajará con Fonkoze, la institución microfinanciera más grande e innovadora de Haití, para elaborar la evaluación del impacto entre los ex-alumnos de HELPR y desarrollar un sistema de seguimiento más riguroso y sistemático de las familias de los participantes a fin de evaluar los cambios en el nivel de pobreza, la seguridad alimentaria y otros indicadores socioeconómicos clave a medida que los estudiantes avancen en el programa y en sus carreras (actividad iii). La asociación se pondría a prueba a lo largo de un período de tres años.

3.19 Al mismo tiempo, Capital Bank, al margen de su contribución al componente I, apoyará los esfuerzos de promoción destinados a aumentar la sensibilización acerca de HELPR y su visibilidad en la comunidad de negocios haitiana.

3.20 Los resultados previstos de este componente son los siguientes: (i) HELPR recopila pruebas sólidas del impacto de la iniciativa y desarrolla un método de seguimiento y evaluación permanente; (ii) las visitas al sitio virtual de HELPR aumentan en un 50%; y (iii) el apoyo financiero y en especie se incrementa en un 20%, como mínimo, a lo largo de la ejecución del proyecto.

3.21 **Componente IV: Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación de la iniciativa (FOMIN: US\$39.000; Contraparte local: US\$15.000).**

3.22 Este componente tiene como objetivo captar el conocimiento generado por el proyecto, con vistas a su difusión como prueba principal para presentar el modelo en otros países y fomentar su replicación y ampliación progresiva. El componente incluirá las siguientes actividades: (i) elaboración de un estudio de caso en el marco del modelo; (ii) formulación de una estrategia de difusión nacional; y (iii) formulación de una estrategia de difusión internacional.

3.23 Los resultados previstos de este componente son los siguientes: (i) elaboración y difusión de un estudio de caso en el marco del modelo; (ii) presentación del

mecanismo de financiamiento de HELPR en por lo menos dos seminarios o conferencias nacionales; (iii) presentación del mecanismo de financiamiento de HELPR en por lo menos cuatro seminarios o conferencias internacionales.

#### IV. COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 Se prevé que el costo total de este proyecto será de US\$1.325.000. La contribución del FOMIN ascenderá a US\$828.000 (62%) con carácter no reembolsable, mientras que US\$497.000 (38%) provendrán de los recursos de contraparte local, de los cuales al menos la mitad deberá ser en efectivo.

CATEGORÍA PRESUPUESTARIA	FOMIN	HELPR	TOTAL	%
<b>Componente I</b>	370.000	342.000	712.000	53,90%
<b>Componente II</b>	82.800	26.500	109.300	8,27%
<b>Componente III</b>	153.162	58.162	211.324	16,00%
<b>Componente IV</b>	39.000	15.000	54.000	4,09%
Coordinador del proyecto y Asistente del proyecto	118.800	39.600	158.400	11,99%
Auditorías y revisiones ex post	10.000		10.000	0,76%
Evaluaciones de mitad de período y final	40.000		40.000	3,03%
Imprevistos	10.098	738	10.836	0,82%
Insumos de oficina		15.000	15.000	1,14%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>823.860</b>	<b>497.000</b>	<b>1.320.860</b>	
<i>Porcentaje</i>	<i>62%</i>	<i>38%</i>	<i>100%</i>	
<b>Fondo de Evaluación del Impacto</b>	4.140	-	4.140	
<b>TOTAL</b>	<b>828.000</b>	<b>497.000</b>	<b>1.325.000</b>	

#### V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

##### A. Organismo ejecutor

- 5.1 El Programa Haitiano de Educación y Liderazgo (HELPR) es una organización no gubernamental que ofrece becas universitarias con un enfoque holístico a destacados estudiantes haitianos provenientes de sectores desfavorecidos. La meta de HELPR es contribuir a una sociedad más equitativa ofreciendo a graduados sobresalientes de escuelas secundarias la oportunidad de desarrollar su potencial y convertirse en motores de progreso social y económico.
- 5.2 HELPR tiene una trayectoria muy exitosa en la facilitación del acceso a la educación universitaria en Haití sobre la base del mérito y de las necesidades y ha demostrado su capacidad de manejar satisfactoriamente la difícil condición social de los estudiantes, además de contar con una excelente reputación entre sus clientes y financistas. En 2008, más de 40% de los estudiantes de HELPR figuraron en el

Cuadro de Honor de su facultad, entre los cuales hubo siete que fueron número 1 en su clase universitaria. La tasa de graduación de HELPR es superior al 90%. Los graduados de HELPR tienen una tasa de empleo del 100% y un salario anual promedio de más de US\$10.000.

- 5.3 De acuerdo con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2350-7), es requisito utilizar el método de selección directa para la consultoría número (iii) del componente III – Evaluación del impacto y difusión del modelo. Al respecto, el párrafo 3.10 de dichas políticas establece: *“La selección directa puede resultar apropiada sólo si se presenta una clara ventaja sobre el proceso competitivo: (...) (d) cuando solamente una firma está calificada o tiene experiencia de valor excepcional para los servicios”*. Tras analizar las distintas opciones, el equipo de proyecto junto con el especialista local del FOMIN determinaron que Fondasyon Kole Zépol (Fonkoze) posee (i) una experiencia local singular en evaluaciones socioeconómicas, con herramientas tales como la Ficha de Evaluación de Pobreza y la Encuesta sobre Seguridad Alimentaria; y (ii) una extensa red de representaciones y especialistas que permite que la organización lleve a cabo evaluaciones del impacto periódicas en zonas remotas del país. Fonkoze es también un líder del sector en cuanto a seguimiento del desempeño social. En este sentido, su departamento de Seguimiento del Desempeño Social e Investigaciones de Mercado (Impacto social) está conformado por un equipo de 16 integrantes dedicados al seguimiento corriente y sistemático de los clientes y programas de Fonkoze<sup>4</sup>. El monto total incluido en el presupuesto para esta consultoría es de US\$126.324 (US\$68.162 del FOMIN).
- 5.4 En HELPR habrá un Coordinador del Proyecto para la realización de las actividades, con las siguientes funciones: (i) administrar las actividades del proyecto de acuerdo con el manual de operaciones y el programa de trabajo; (ii) elaborar los términos de referencia de los consultores y supervisar sus actividades; (iii) preparar y administrar los presupuestos; (iv) procesar los desembolsos; y (v) presentar informes técnicos y administrativos al Banco. Además, con recursos de contraparte local se contratará a un Asistente del Proyecto para que ayude al Coordinador en la administración del proyecto.

## **B. Períodos de ejecución y desembolsos**

- 5.5 El período de ejecución del programa será de 36 meses y el período de desembolsos, de 42 meses. El organismo ejecutor presentará a la Representación informes financieros semestrales sobre el estado del fondo rotatorio. Los

---

<sup>4</sup> Fonkoze posee dos herramientas principales que podrían adaptarse a efectos del seguimiento del progreso de las familias de los participantes en HELPR a lo largo del tiempo: (i) Kat Evalyasyon (Ficha de Evaluación de Pobreza), una encuesta con 25 preguntas para recopilar datos sobre indicadores socioeconómicos clave referidos a la pobreza; y (ii) la Encuesta sobre Seguridad Alimentaria, una encuesta con nueve preguntas adaptada del Índice de Seguridad Alimentaria de Freedom from Hunger.



desembolsos de fondos no reembolsables se harán de acuerdo con las políticas y los procedimientos del Banco y del FOMIN.

- 5.6 **Desembolso por resultados.** Los desembolsos estarán condicionados al cumplimiento de los hitos, que se acordarán entre el organismo ejecutor y el FOMIN, junto con sus medios de verificación. El cumplimiento de los hitos no exime al organismo ejecutor de su responsabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto establecidos en el marco lógico. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en el riesgo y el desempeño, los desembolsos se realizarán de acuerdo con las necesidades financieras del programa durante los seis primeros meses del proyecto, vinculados directamente con las actividades programadas y los costos incluidos en el programa de trabajo anual. La contribución del FOMIN al Fondo se desembolsará directamente a través de un mecanismo “pari passu” basado en el capital aportado por HELPR (véase el Anexo II).
- 5.7 **Adquisición de bienes y contratación de servicios.** Las actividades de adquisición y contratación se ejecutarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-7) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2350-7). Antes del inicio de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto, el organismo ejecutor presentará un plan de adquisiciones al Banco, que se revisará y actualizará semestralmente o toda vez que ocurra un cambio en los métodos de adquisición o en un bien o servicio que vaya a ser adquirido o contratado.
- 5.8 La herramienta de análisis de riesgos aplicada a HELPR ha determinado que el riesgo de gestión financiera y de adquisiciones es mediano. Sin embargo, teniendo en cuenta que HELPR no tiene experiencia previa en la administración de fondos de donantes tales como el FOMIN, el equipo de proyecto decidió que el proyecto se supervisará sobre una base ex ante durante el primer año de ejecución y que este enfoque se revisará después de ese período.

## VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento.** El personal del FOMIN en la Representación del BID en Haití será responsable de la supervisión y el seguimiento del proyecto, con la ayuda del equipo de proyecto. HELPR será responsable de presentar al FOMIN informes de avance del proyecto dentro de los treinta (30) días de finalizado cada semestre, que contendrán información sobre la ejecución del proyecto, el cumplimiento de hitos y el logro de los objetivos del proyecto según lo indicado en el marco lógico y otros instrumentos de planificación operativa. El informe de avance del proyecto también describirá los temas atinentes al proyecto identificados durante la ejecución, así como las posibles soluciones. Dentro del plazo de noventa (90) días siguientes al final del plazo de ejecución, el organismo ejecutor presentará al FOMIN un informe

definitivo de avance del proyecto, que destacará los resultados logrados, la sostenibilidad del proyecto y las lecciones aprendidas.

- 6.2 **Supervisión financiera.** El organismo ejecutor establecerá y mantendrá registros adecuados de sus finanzas, controles internos y sistemas de archivos del proyecto, de conformidad con la política de gestión financiera del BID/FOMIN. Se realizarán dos auditorías de los estados financieros: la primera de ellas, una vez que se haya desembolsado el 50% de los fondos y la segunda, al final de la ejecución. Las revisiones de la documentación de respaldo para los desembolsos se efectuarán ex ante.
- 6.3 **Evaluaciones.** Las evaluaciones intermedia y final estarán a cargo de consultores externos. La evaluación de mitad de período se preparará 24 meses después del comienzo de la implementación del proyecto, o cuando se haya desembolsado el 40% de los recursos. Se realizará una evaluación final tres meses antes del final de la ejecución del proyecto. Para las evaluaciones intermedias, los consultores considerarán los siguientes aspectos, entre otros: (i) los estados financieros del fondo; (ii) el número de estudiantes y la percepción sobre el Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos; y (iii) el avance de los servicios para estudiantes. Los informes y encuestas de los consultores externos en materia de seguimiento y evaluación se enviarán directamente a la Representación del BID en Haití.
- 6.4 En la evaluación final, los consultores externos evaluarán (i) el número de estudiantes que efectivamente se hayan beneficiado con el Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos; (ii) los estados financieros del fondo; (iii) el número de estudiantes que tienen empleo y las condiciones de ese empleo; (iv) el diseño de un conjunto de datos básicos de referencia para la evaluación; y (v) el desempeño general y la sostenibilidad del modelo. El organismo ejecutor organizará un evento final para analizar las evaluaciones y las principales lecciones aprendidas.
- 6.5 Durante el período de ejecución, el organismo ejecutor elaborará indicadores de supervisión y evaluación del proyecto, que figuran en el Marco Lógico (véase el Anexo I) y que serán utilizados por la Representación del BID, el FOMIN y el organismo ejecutor para evaluar el impacto global del proyecto.

## VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 7.1 El proyecto apoyará los esfuerzos de HELPR para recuperarse del terremoto y fortalecer su capacidad para migrar de un modelo de becas a un modelo de contribuciones más sostenible y que pueda ampliarse progresivamente. Al mismo tiempo, el proyecto alentará el papel activo de los estudiantes de HELPR en el proceso de reconstrucción del país, impulsándolos como nuevos líderes de su generación. A mediano y largo plazo, la implementación en Haití del modelo de contribuciones condicionadas al ingreso ofrecerá a miles de estudiantes de grupos socioeconómicos pobres, que tradicionalmente han carecido de acceso a la

educación superior, la oportunidad de obtener títulos universitarios y efectuar contribuciones considerables al país y a su economía.

- 7.2 Los beneficiarios de este programa son 150 destacados estudiantes de bajos ingresos, que tendrán una alternativa financiera para poder acceder a la educación superior y a empleos con altos salarios como consecuencia de la educación recibida. Tras la conclusión del proyecto, se estima que 50 estudiantes adicionales por año se beneficiarán con el mecanismo de financiamiento reembolsable creado por el proyecto. La operación también generará externalidades positivas en las familias de los estudiantes mediante el incremento del ingreso familiar, en las comunidades en las que viven los estudiantes mediante la creación de modelos positivos de conducta, y en las empresas haitianas mediante la disponibilidad, en el país, de una creciente capacidad de capital humano capacitado.
- 7.3 **Riesgos potenciales.** El primer riesgo detectado por el equipo de proyecto es que la situación económica en Haití impida que HELPR alcance la meta de que 90% de sus estudiantes tengan empleo seis meses después de graduarse de la universidad, lo que afectaría la sostenibilidad del fondo, dado que en ese caso muchos estudiantes no reembolsarían la beca recibida. Como medida de mitigación para este riesgo, se implementará un programa de inserción laboral para maximizar las oportunidades de empleo de los estudiantes de HELPR.
- 7.4 Un segundo riesgo surge de la potencial mala administración del fondo, que es el núcleo del Modelo de Contribuciones de Ex-alumnos. Como medida de mitigación para este riesgo, se ha negociado una alianza con Capital Bank, en virtud de la cual este sería el asesor financiero pro bono de HELPR, efectuando en tal carácter el seguimiento de la cartera y transmitiendo sus conocimientos especializados en materia financiera.

## VIII. IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Se prevé que este programa tendrá un impacto social positivo al ayudar a los jóvenes de bajos ingresos a acceder a la educación superior y obtener empleos calificados. El organismo ejecutor será responsable de verificar la ausencia de impactos ambientales o sociales negativos en este proyecto. De acuerdo con la revisión ambiental y social (ESR), el proyecto fue clasificado como de categoría “C” (aprobación 25-10).