

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**HAITÍ**

**FACILIDAD DE IMPACTO PARA HAITÍ**

**(HA-T1295)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Jean Emmanuel Desmornes (DIS/CHA), Christine Ternent (DIS/CCO), Adrien Dewalque (DIS/CDR), Smeldy Ramirez Rufino (DIS/CDR), Nicola Magri (SPH/CHA), Marie Tamagnan (EDU/CHA), Dulce Dias (LMK/CHA), Geraud Albaret (RND/CHA), Nastasia Keurmeur (RND/CHA), George Rogers (FML/LAB), Stefano Pereira (DSP/DVF) y Alejandro Escobar (MSM/LAB).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO INFORMACIÓN DEL PROYECTO

I.	PROBLEMA .....	1
A.	Descripción del problema .....	1
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....	2
A.	Descripción del proyecto .....	2
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	10
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS .....	12
A.	Alineación con el Grupo BID .....	12
B.	Ampliación de escala .....	14
C.	Riesgos del proyecto e institucionales.....	15
IV.	PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO .....	16
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN .....	18
A.	Descripción del organismo ejecutor.....	18
B.	Estructura y mecanismo de implementación .....	18
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES .....	21
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	21

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**HAÍTÍ**  
**FACILIDAD DE IMPACTO PARA HAÍTÍ**  
**(HA-T1295)**

Haití tiene un largo historial de hacer frente a apremiantes cuestiones sociales y medioambientales con ayuda extranjera y asistencia para el desarrollo que se cifra en un promedio anual de aproximadamente US\$900 millones<sup>1</sup>. Sin embargo, casi el 60% de la población del país vive por debajo del umbral de pobreza de US\$2,42 al día, solo el 61% de la población adulta está alfabetizada y alrededor del 40% de sus habitantes carece de acceso a servicios esenciales de salud y nutrición<sup>2</sup>. Para mejorar considerablemente estos indicadores de modo de lograr los resultados previstos y generar pruebas robustas de su impacto, Haití está bien posicionado para explorar modelos nuevos que vinculen el financiamiento al impacto y posiblemente reconfiguren cómo se presta la ayuda, permitan al gobierno asegurar un enfoque sectorial basado en resultados y abran cauce hacia la restauración de la confianza pública.

La Facilidad de Impacto para Haití (o facilidad) que se propone crear tiene por objetivo lograr mayor impacto y eficiencia en la asistencia para el desarrollo que brinda el BID y los servicios que financia el Gobierno de Haití, sobre todo, a las poblaciones vulnerables. La facilidad está diseñada para ofrecer una arquitectura fundacional que permita poner a prueba y aprender de la ejecución de múltiples operaciones de financiamiento de pago por éxito. Procura ampliar su escala mediante los aprendizajes implementados y pericia acumulada en la Representación en Haití. Esta arquitectura permite adquirir rápidamente experiencia, aprendizaje y pericia acerca de cómo y cuándo emplear instrumentos de pago por éxito en una serie de prioridades de política e innovación. La facilidad se convertirá en un agente catalizador del desarrollo social, acrecentando el valor obtenido en función de los recursos aplicados y el aporte al desarrollo de la ayuda destinada a Haití y la cartera más amplia del Grupo BID. La facilidad es una iniciativa basada en una evaluación de las necesidades de mercado actuales, las metas y los objetivos del Grupo BID, así como en las lecciones aprendidas del establecimiento de facilidades internacionales similares y estructuras semejantes en otros proyectos del Banco.

BID Lab está comprometiendo US\$2 millones para esta iniciativa, que se dividirán en US\$1 millón de la cuenta principal del FOMIN y US\$1 millón de la cuenta Clinton-Bush para Haití que administra el FOMIN.

---

<sup>1</sup> Promedio de 2017-2019, Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.

<sup>2</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/haiti/overview>.

## **ANEXOS**

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Detallado
Anexo III	iDELTA

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

Anexo IV	Requisitos de Presentación de Informes y Cumplimiento de Hitos y Acuerdos Fiduciarios
Anexo V	Plan de Adquisiciones
Anexo VI	Reglamento Operativo para la Innovación
Anexo VII	Personal Sugerido del Equipo de Apoyo
Anexo VIII	Marco para Identificar Ámbitos Prioritarios
Anexo IX	Flujos de Financiamiento e Información
Anexo X	Acuerdos de Gobernanza y Ejecución
Anexo XI	Hipótesis Ilustrativas sobre el Proceso de Contrataciones por Resultados
Anexo XII	Fondos de Pago por Resultados

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

IBWG	Grupo de Trabajo sobre Bonos de Impacto
IFC	Corporación Financiera Internacional
LMK	División de Mercados Laborales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PREPOC	<i>Plan de Relance Économique Post COVID</i> (plan de recuperación del país posterior a la COVID-19)
RND	División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos del Gobierno de Suiza
SPH	División de Protección Social y Salud
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**INFORMACIÓN DEL PROYECTO**  
**HAÍTÍ**  
**FACILIDAD DE IMPACTO PARA HAÍTÍ**  
**(HA-T1295)**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Haítí (las prioridades subgeográficas variarán por sector)		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Ejecución a cargo del Banco		
<b>Área de enfoque:</b>	Economía del conocimiento		
<b>Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco:</b>	Los sectores elegibles se alinearán con la Estrategia de País del BID con Haítí o con prioridades de innovación.		
<b>Beneficiarios del proyecto:</b>	<p>La facilidad se ejecutará de forma programática y abarcará múltiples proyectos de pago por éxito en sectores prioritarios del BID. En consecuencia, los beneficiarios y las poblaciones meta se definirán rigurosamente a nivel de subproyecto.</p> <p>Se dará prioridad a poblaciones pobres y de bajos ingresos, comunidades vulnerables, jóvenes, mujeres, así como a otros grupos tradicionalmente excluidos y vulnerables en áreas como educación primaria, salud materna, saneamiento, empleo y otros ámbitos que identificará el análisis continuo del contexto y la capacidad locales. Estos beneficiarios incluyen a al menos 5.000 personas, la mayoría afrodescendientes.</p> <p>Los sectores que podrían formar parte del inventario de proyectos<sup>3</sup> incluyen agua y saneamiento, salud, educación, agricultura, medioambiente, mercados laborales, género, así como desarrollo de la MIPYME.</p>		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación técnica:	US\$2.000.000	11,4%
	Capital:	US\$000.000	
	Préstamo:	US\$000.000	
	Otros (explicar):	US\$000.000	
	<b>Financiamiento total del FOMIN<sup>4</sup>:</b>	<b>US\$2.000.000</b>	
	Contrapartida:	US\$ 5.500.000	31,4%
	Otro cofinanciamiento:	US\$10.000.000	57,2%
	<b>Presupuesto total del proyecto:</b>	<b>US\$17.500.000</b>	100%
	Fondos comprometidos para la fase 1:	US\$2.000.000	
	Fondos que se recaudarán para la fase 2:	US\$5.500.000	
	Fondos que se recaudarán para la fase 3:	US\$10.000.000	
<b>Período de ejecución y de desembolso:</b>	<p>72 meses de ejecución y 78 meses de desembolso.</p> <p>El período de ejecución se escalonará en tres fases secuenciales: (i) evaluación y movilización de recursos (12 meses); (ii) pruebas piloto (24 meses); (iii) ampliación de escala y difusión de conocimientos (36 meses).</p>		

<sup>3</sup> Como parte de un contrato de consultoría, se llevó a cabo para el BID una evaluación rápida de los sectores prioritarios en Haítí. La evaluación se basa en una revisión bibliográfica de alto nivel, entrevistas en el país, y experiencia y prácticas óptimas internacionales. Dada las características de este análisis y del proceso preliminar, se requiere la estructuración técnica de cada contrato basado en resultados con el análisis correspondiente, como es práctica habitual para poner en marcha un proyecto de pago por éxito.

<sup>4</sup> La contribución del FOMIN incluye US\$1 millón de la cuenta principal del FOMIN y US\$1 millón de la cuenta Clinton-Bush para Haítí que administra el FOMIN.

<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Se establecerán hitos para indicar la conclusión de cada fase de implementación. No se permitirá que el proyecto avance a la fase siguiente si no se ha completado satisfactoriamente un hito o un conjunto de ellos. Tanto el Representante del BID en Haití como el Jefe de la Unidad de Descubrimiento de BID Lab estarán a cargo de validar el logro de los hitos y dar su aprobación para pasar a la fase siguiente.
<b>Revisión del impacto ambiental y social:</b>	El 11 de octubre de 2021 este proyecto se analizó y clasificó de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Habida cuenta de que los impactos y riesgos son limitados, se propone clasificarlo en la categoría FI-3.
<b>Unidad responsable de los desembolsos:</b>	BID Lab en Haití.

## I. PROBLEMA

### A. Descripción del problema

- 1.1 De seguir su curso actual, el mundo no logrará acercarse a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030<sup>5</sup>. Incluso antes de la pandemia, el financiamiento mundial para el desarrollo y el gasto filantrópico y público no alcanzaban los niveles que establecen los ODS; el déficit de financiamiento tan solo en los países en desarrollo se estima en US\$2,5 billones por año. Esa cifra no transmite el costo humano en la medida en que los gobiernos se esfuerzan por conseguir resultados sociales durante el contagio de la COVID-19, una catástrofe que afecta a todo el mundo a la vez. Mientras tanto, los inversionistas privados tienen dificultades para abordar los problemas sociales y medioambientales y llegar a los más vulnerables.
- 1.2 Las necesidades humanas de Haití son profundas. La dependencia de los caminos adversos, las catástrofes naturales, la endémica inestabilidad política y la pandemia de la COVID-19 han arruinado las oportunidades de vida de la gran mayoría de los haitianos. La asistencia oficial para el desarrollo que el país recibe desde hace mucho asciende actualmente a unos US\$900 millones anuales en promedio<sup>6</sup>. No obstante, esta ayuda no ha conseguido poner en marcha un círculo virtuoso de desarrollo que mejore la vida de la gente desesperadamente pobre del país. Casi el 60% de la población vive por debajo del umbral de pobreza de US\$2,42 al día y solo el 61% de la población adulta está alfabetizada<sup>7</sup>. Alrededor del 40% de la población carece de acceso a servicios esenciales de salud y nutrición, una laguna crítica durante la COVID-19. La comunidad internacional, incluida la diáspora haitiana, financia un amplio sector de organizaciones no gubernamentales en Haití y complementa los esfuerzos del gobierno en casi todos los sectores. A pesar de un fuerte compromiso social con el aporte al desarrollo, pocas de estas organizaciones pueden demostrar resultados medibles a nivel de los beneficiarios o poseen la capacidad de ampliar el alcance del impacto<sup>8</sup>.
- 1.3 Gobiernos y donantes de todo el mundo están ampliando el uso de instrumentos de financiamiento innovadores para ayudar a movilizar nuevas fuentes de financiamiento, estimular la innovación, forjar nuevos modelos de asociación y optimizar el uso de los escasos recursos públicos. Los instrumentos financieros emergentes de “pago por éxito” desempeñan un papel cada vez más importante en el financiamiento del desarrollo. Entre las principales razones de su eficacia cabe mencionar los resultados y la rendición de cuentas que se obtienen cuando los objetivos de desarrollo se basan en datos sólidos y empíricos, así como el círculo virtuoso que ocurre cuando el aprendizaje se adquiere de forma práctica y el proceso de mejoras es continuo. Estos instrumentos son un tónico potencial para la “fatiga de la ayuda” que aflige a muchos donantes y socios locales tras años de asistencia que no han arrojado resultados medibles para sus beneficiarios.

---

<sup>5</sup> <https://www.un.org/press/en/2019/dsgsm1347.doc.htm>

<sup>6</sup> Promedio de 2017-2019, Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.

<sup>7</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/haiti/overview>

<sup>8</sup> *Haiti Scoping Study*, 2021.



- 1.4 Los datos obtenidos sobre el terreno ponen de manifiesto que los modelos de financiamiento de pago por éxito tienen los siguientes beneficios<sup>9</sup>:
- (i) Los interesados prestan mayor atención a los resultados que más importan.
  - (ii) Mayor innovación y flexibilidad en la ejecución de los programas.
  - (iii) Se crean incentivos para optimizar los datos y la información empírica y establecer rigurosos circuitos de retroalimentación.
  - (iv) Capacidades institucionales más eficaces en torno a los resultados y la gestión del desempeño.
  - (v) Fuerte asociación con entidades privadas, públicas, la sociedad civil y entidades financieras no tradicionales.
- 1.5 Es hora de catalizar modelos financieros que vinculen el financiamiento a impactos demostrables en Haití. La Facilidad de Impacto para Haití se basa en la realidad de que (i) pocas organizaciones del país cuentan con la capacidad necesaria en materia de datos y medición para demostrar la eficacia de sus actividades de desarrollo, (ii) no se dispone de datos sobre el costo, el rendimiento o el impacto o son de mala calidad, (iii) las deficiencias en la capacidad de medición dificultan las comparaciones de costo y eficacia de los programas, impidiendo que se amplíen programas eficaces y se eliminen operaciones de bajo rendimiento; y (iv) los ciclos presupuestarios a corto plazo, la superposición de agendas de los donantes y los presupuestos compartimentados restringen el financiamiento a largo plazo y la posibilidad de examinar las causas fundamentales.

## II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

### A. Descripción del proyecto

- 2.1 El objetivo general de la Facilidad de Impacto para Haití es lograr mayor impacto y eficiencia en la asistencia para el desarrollo que brinda el BID y los servicios que financia el Gobierno de Haití, sobre todo, a las poblaciones vulnerables. La facilidad ofrece una arquitectura fundacional para poner a prueba la ejecución simultánea de múltiples operaciones de financiamiento de pago por éxito. Operará a través de una plataforma central de implementación que proporciona financiamiento, apoyo operativo, servicios técnicos y aprendizajes integrados para el BID y el Gobierno de Haití. Esta arquitectura se diseñó para promover la adquisición de experiencia, aprendizaje y pericia acerca del uso de instrumentos

---

<sup>9</sup> Bonos de Impacto Social en América Latina: El trabajo pionero de BID Lab en la región: Lecciones aprendidas, Alma Agusti Strid y James Ronicle; supervisora editorial, Christine Tement. p. cm. - (Nota Técnica del BID N° IDB-TN- 2087); *Impact Bonds in Developing Countries: Early Learnings from the Field*, Gustafsson-Wright et al, the Bookings Institution y Convergence, 2017; *Evidence report: Building the tools for public services to secure better outcomes*, Government Outcomes Lab, University of Oxford; Levoca LLC y Social Finance; *Impact Bonds Working Group Workshop 1 briefing paper*, mayo de 2018; *Summary of DFID Impact Bonds Pilot Evaluation – first insights on the “DIB effect”*, Ecorys, 2019. El Bcheraoui C, Palmisano EB, Dansereau E, Schaefer A, Woldeab A, Moradi-Lakeh M, et al. (2017) *Healthy competition drives success in results-based aid: Lessons from the Salud Mesoamérica Initiative*, PLoS ONE 12(10): e0187107. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187107>.

de pago por éxito en una serie de prioridades de política e innovación. La finalidad de la facilidad es convertirse en un agente catalizador para acrecentar el valor obtenido en función de los recursos aplicados para desarrollo y aumentar el impacto de esa ayuda a Haití y la cartera más amplia del Grupo BID.

- 2.2 La facilidad incorpora los primeros aprendizajes y desafíos que BID Lab ha identificado en su labor con bonos de impacto, concretamente en lo tocante a costos de transacción, ampliación de escala y las lecciones aprendidas de otras operaciones de financiamiento del BID basadas en resultados (véanse los trabajos citados en la nota a pie 6).
- 2.3 El Grupo BID ha sido un líder mundial en la creación y prueba de modelos de pago por éxito, incluidos los bonos de impacto social<sup>10</sup>, los incentivos de impacto social y la ayuda basada en resultados, como la Iniciativa Salud Mesoamérica<sup>11</sup>. Más recientemente, el BID puso en marcha un “préstamo basado en resultados” para operaciones con garantía soberana después de que una primera versión, el “préstamo en función del desempeño”, fuera suspendida en 2009 debido a la falta de demanda relacionada con los términos del instrumento<sup>12</sup>.
- 2.4 En una evaluación independiente del programa de bonos de impacto de BID Lab (2021)<sup>13</sup> y del Grupo de Trabajo sobre Bonos de Impacto<sup>14</sup> se destacaron recientemente algunas importantes lecciones aprendidas y prácticas óptimas que están surgiendo en el ámbito de los proyectos de pago por resultados:
  - (i) Los contratos de pago por éxito y los bonos de impacto no son opciones viables cuando las probabilidades de ampliar su escala son bajas. La escala debe ser lo suficientemente grande y extenderse a lo largo de un periodo suficientemente largo para que pueda adoptarse una respuesta que se adapte y evolucione a medida que cambien las condiciones. La retroalimentación del aprendizaje ayudará a corregir el rumbo y a aprovechar al máximo el papel de los interesados, consideración fundamental para lograr una escala que satisfaga las necesidades de un mayor número de personas en Haití.
  - (ii) Los enfoques programáticos, como el de los fondos de pago por resultados, pueden mejorar la eficiencia y el aprendizaje, pero deben probarse a una escala suficientemente grande.

---

<sup>10</sup> Véanse las operaciones RG-M1244 y CO-T1434.

<sup>11</sup> Véase: <http://www.iadb.org/en/salud-mesoamerica-initiative/salud-mesoamerica-initiative-home,1904.html>.

<sup>12</sup> Véase más información sobre los retos de este instrumento en la revisión que OVE realizó en 2013 de los instrumentos de financiamiento del BID: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5865/IDB-9%3A%20Lending%20Instruments.pdf?sequence=1>.

<sup>13</sup> <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Social-Impact-Bonds-in-Latin-America-IDB-Labs-Pioneering-Work-in-the-Region-Lessons-Learnt.pdf>.

<sup>14</sup> Formado en 2018, el objetivo del Grupo de Trabajo sobre Bonos de Impacto (IBWG) es diseñar una estrategia que ayude a los miembros a utilizar eficazmente los bonos de impacto y los instrumentos de pago por éxito conexos a escala y contribuir a poner en marcha proyectos de desarrollo de calidad. Entre las organizaciones que participan activamente en las reuniones del IBWG cabe destacar el Banco Africano de Desarrollo, el BID, Global Affairs Canada, SECO, USAID, PNUD, IFC, UBS Optimus Foundation y UNICEF. ([www.IB-WG.com](http://www.IB-WG.com))

- (iii) Determinar correctamente el valor de los resultados en términos de incentivos no conduce automáticamente a mejores resultados. Se necesita un gran volumen de asistencia técnica para apoyar un diseño y una implementación basados en resultados.
- (iv) Lograr que el gobierno considere como propio el programa de pago por resultados debe ser un objetivo central. No obstante, la participación gubernamental requiere primero experiencia y aprendizaje en el país como forma de superar las barreras jurídicas, reglamentarias y de capacidad que pueden limitar el quehacer público en ámbitos tan nuevos y no probados.

2.5 Teniendo en cuenta estas lecciones aprendidas, el proyecto se diseñará como una facilidad que ejecute el Banco a través de la cual prevé apoyar múltiples subproyectos y actividades en el marco del mandato de la facilidad. Las principales características de este modelo propuesto incluyen:

- (i) Gestión del cambio: Se trata de un cambio de mentalidad en que dejan de definirse y financiarse actividades específicas sin conocer los resultados y, en su lugar, se fijan metas para los resultados y el precio acordado se paga solo cuando se alcanzan. De este modo, todos los actores se concentran en aprender sobre los resultados y en innovar en la prestación de servicios para asegurar que se alcancen mejores resultados y que los mismos sean objeto de seguimiento.
- (ii) Aprendizaje integrado y desarrollo de conocimientos: La facilidad proporciona una estructura institucional para captar y ampliar conocimientos más allá de proyectos puntuales.
- (iii) Mecanismo de descubrimiento de precios e impactos: La facilidad apoya el descubrimiento de precios e impactos probando intervenciones, y creando una base de conocimientos y puntos de referencia para que el mercado sea más transparente y esté mejor informado.
- (iv) Infraestructura de implementación: La facilidad centralizará la contratación de pericia, apoyará nuevas herramientas de diseño y medición, y racionalizará los costos de los cronogramas de los proyectos.
- (v) Mejoras en la captación de datos: Uno de los principales objetivos es compartir datos y pruebas sólidas con los encargados de formular políticas y otros donantes sobre “lo que funciona”, “lo que podría no funcionar” en el contexto haitiano y sobre “lo que sí funciona” si se ajusta al contexto.

- (vi) Servicios técnicos y apoyo operativo: La facilidad fortalecerá las capacidades de la economía de impacto<sup>15</sup> que son necesarias para llevar a cabo proyectos más eficientes y de mayor impacto.
  - (vii) Financiamiento sostenible: Para demostrar el impacto y la eficiencia de los proyectos de pago por éxito, el financiamiento debe ser seguro. La certeza de obtener financiamiento del BID puede crear una demanda de proyectos que estimule financiamiento adicional e inversiones privadas en proyectos de pago por éxito, sentando las bases para mejorar la consecución de los ODS.
- 2.6 El proyecto que establece la facilidad tendrá seis componentes que se implementarán en tres fases secuenciales:
- 2.7 **Fase 1 – Componentes I y II (12 meses)**
- 2.8 ***Componente I: Servicios técnicos para sentar las bases [US\$475.000]***
- 2.9 El objetivo del Componente I es ofrecer al BID el apoyo necesario para establecer la estructura y el marco jurídico e institucional adecuados que permitan al Banco diseñar y poner en marcha proyectos de pago por éxito. Se contratará a una empresa externa como socio técnico del programa para apoyar al Banco en la ampliación del inventario de proyectos y el fortalecimiento de la capacidad del equipo del BID, así como fomentar la transferencia de conocimientos a los interesados locales en Haití.
- 2.10 Entre las principales actividades se encuentran las siguientes:
- (i) Apoyo a la labor preparativa de proyectos de organizaciones de entrega preseleccionadas, incluida asistencia en los ámbitos de elaboración de modelos financieros, estructuración de inversiones, teorías del cambio, modelos de servicio, análisis de datos, estrategias de ingresos y sostenibilidad, así como intermediación de transacciones.
  - (ii) Fortalecimiento de capacidad para la incorporación y perfeccionamiento de habilidades del equipo de apoyo.
  - (iii) Marco institucional para el plan de negocios y el modelo operativo de la facilidad, y el diseño de procesos y plantillas clave necesarios para la implementación de contratos de pago por éxito.
  - (iv) Movilización de inversiones y financiamiento, apoyo a la interacción estratégica con inversionistas, fundaciones, redes de la diáspora y actividades de extensión conexas, incluido el diseño de nuevos productos de financiamiento adaptados a la diáspora haitiana.
  - (v) Formulación de una estrategia de ampliación de escala para transferir el proyecto al Gobierno de Haití.

---

<sup>15</sup> Según la definición de *DC Economic Strategy*, la economía de impacto abarca las organizaciones y los emprendedores privados del ecosistema de empresas privadas, organismos sin fin de lucro y fundaciones cuya misión incluye abordar retos sociales y otras cuestiones relacionadas con el bien público (<https://dceconomicstrategy.com/opportunityareas/impact-economy/>). Se diferencia de la innovación social en que requiere y exige un impacto medible.

- (vi) Contratación de un estudio legal para evaluar los principales obstáculos que enfrenta el Gobierno de Haití, proporcionar una hoja de ruta jurídica y ofrecer recomendaciones.

2.11 ***Componente II: Apoyo operativo para enfoques de pago por éxito para Haití [US\$1,22 millones].***

- 2.12 El objetivo de este componente es brindar apoyo operativo para el diseño y la supervisión de proyectos de pago por éxito, y mejorar la adicionalidad no financiera de la facilidad (por ejemplo, para asegurar que el aprendizaje se comparta con el gobierno y otros actores del ecosistema).

- 2.13 La Representación en Haití, en calidad de unidad responsable de apoyar la ejecución del proyecto, según se describe en el **Anexo VII**, contratará a un pequeño equipo que se dedicará a recopilar y difundir rápidamente aprendizajes y demostraciones. Este equipo dirigirá la estrategia, la administración del programa, la coordinación con los especialistas sectoriales del BID y fomentará la integración de los aprendizajes horizontales en toda la cartera. El equipo asegurará que el proyecto se alinee con las prioridades del BID y que los ámbitos de coordinación complementen la labor de los especialistas sectoriales. La facilidad podrá designar a funcionarios de las divisiones pertinentes del BID de dilatada experiencia práctica para que creen proyectos de pago por éxito, herramientas o productos de conocimiento con base en su conocimiento técnico. El socio técnico del programa fortalecerá la capacidad del equipo.

- 2.14 Entre las principales actividades se encuentran las siguientes:

- (i) Diseño de procesos y procedimientos racionalizados: Creación de procesos internos, estandarización de términos, verificación del uso de prácticas estándar sobre adquisiciones y contrataciones (según la fuente de financiamiento), recopilación de prácticas óptimas jurídicas/contractuales (en coordinación con el Departamento Legal y la asesoría externa) e identificación de las barreras jurídicas y reglamentarias y alternativas para superarlas de manera que el gobierno pueda realizar contrataciones eficaces de pago por éxito.
- (ii) Estrategia y supervisión: Creación de agendas de aprendizaje e innovación con especialistas del BID, coordinación con expertos internos y externos en las revisiones de estrategia, así como formulación de la estrategia para fortalecer la capacidad gubernamental necesaria.
- (iii) Diseño y supervisión de contratos basados en resultados: Redacción de expresiones de interés y solicitudes de propuestas para contratos de pago por éxito, incluido con el socio técnico del programa para diseñar los términos del contrato de pago por éxito. Participación en reuniones y comités clave, revisión de resultados, así como de facturas presentadas que originan pagos. Contratación y desarrollo de actores/expertos de apoyo, incluidos especialistas en evaluación y estudios de abogados.
- (iv) Intercambio de conocimientos: Creación de sistemas de gestión de impacto y rendimiento, análisis de datos sobre impacto y costos, encargo de evaluaciones de procesos y coordinación de la agenda de aprendizaje con el Gobierno de Haití.

- 2.15 **Fase 2 – Componentes III y IV (24 meses)**
- 2.16 ***Componente III: Prueba piloto del primer conjunto de proyectos de demostración de pago por éxito centrado en un tema/sector prioritario del BID [US\$2,1 millones]***
- 2.17 Para realizar esta primera ronda de pruebas, el proyecto contará con compromisos de financiamiento de otros donantes dispuestos a compartir los riesgos que supone ser precursor. Se llevaron a cabo conversaciones iniciales con organizaciones internacionales como el Banco Europeo de Inversiones y la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo. Durante la fase 1, el equipo seguirá en contacto con todos los socios potenciales para recaudar el financiamiento necesario en recursos no reembolsables.
- 2.18 La máxima prioridad es poner a prueba dos proyectos piloto catalizadores como productos mínimos viables para crear un historial y apoyar el aprendizaje. Ello requerirá un diseño conjunto con ejecutores sólidos, alineados en sectores prioritarios que lleguen a los productos mínimos viables (véase la sección sobre adquisiciones y contrataciones). Estos proyectos serán ejecutados por actores que no pertenezcan al gobierno y los pagos se desembolsarán total o parcialmente en función del logro de resultados. El tema específico de esta primera ronda de proyectos piloto se decidirá con posterioridad al estudio sobre el grado de preparación del sector durante la fase 1.
- 2.19 ***Componente IV: Aprendizajes integrados y prueba piloto del segundo conjunto de proyectos de demostración de pago por éxito centrado en un tema/sector prioritario del BID [US\$3,37millones]***
- 2.20 El objetivo de este componente es utilizar las principales lecciones aprendidas para poner en marcha un ciclo virtuoso de mejora continua en la ejecución de proyectos.
- 2.21 Para esta segunda ronda de pruebas, el proyecto también contará con compromisos de financiamiento de otros donantes para recaudar los recursos necesarios que respaldarán tres proyectos piloto sobre un tema específico que se decidirá con posterioridad al estudio sobre el grado de preparación del sector durante la fase 1. Estos proyectos serán ejecutados por actores que no pertenezcan al gobierno y los pagos se desembolsarán total o parcialmente en función del logro de resultados.
- 2.22 **Fase 3 – Componentes V y VI (36 meses)**
- 2.23 ***Componente V: Ampliación de escala de proyectos de demostración de pago por éxito [US\$9,3 millones]***
- 2.24 En esta etapa, el riesgo será mucho menor, pues se habrán completado satisfactoriamente pruebas piloto anteriores. Por ende, el equipo contará con datos y mejores pruebas para procurar financiamiento del sector público del BID en Haití para ampliar la escala de los esfuerzos y lograr que estos instrumentos dejen de ser fondos movilizados a nivel privado y se conviertan en fondos soberanos.
- 2.25 La facilidad funcionará en múltiples sectores y áreas temáticas alineadas con las prioridades del Gobierno de Haití y el BID. Gracias a la experiencia que se irá acumulando en diversas áreas temáticas, la cartera evolucionará para convertirse

en agrupaciones de proyectos temáticos, o verticales de proyecto que permitirán al Banco profundizar sus conocimientos en ámbitos específicos y apoyar resultados y marcos de precios estandarizados. Estas agrupaciones temáticas podrían llegar a convertirse en fondos temáticos que se transferirían al Gobierno de Haití que se encargaría de ejecutarlos.

**Gráfico 1: Inventario de proyectos ilustrativo**

Inventario de proyectos	Alineación con:			
	Sectores del BID	Estrategia de País del BID con Haití	Prioridades de BID Lab	Prioridades del Gobierno (PREPOC)
Suelos – Saneamiento basado en contenedores	WASH	Ampliar el acceso a servicios de agua y saneamiento.	Ciudades incluyentes	Desarrollo de servicios básicos de infraestructura y energía
Acceso a agua potable	WASH	Ampliar el acceso a servicios de agua y saneamiento.	Ciudades incluyentes	Desarrollo de servicios básicos de infraestructura y energía
Mejora de escuelas primarias	EDU	Reforzar el acceso y la calidad de la educación	Ciudades incluyentes	Desarrollo de capital humano e inclusión social
Educación de niñas	EDU	Reforzar el acceso y la calidad de la educación	Ciudades incluyentes	Desarrollo del capital humano e inclusión social
Inclusión económica para los ultrapobres	SPH, RND	Mejorar el clima de negocios para optimizar la productividad	Ciudades incluyentes	Diversificación y transformación estructural de la economía
Agricultura regenerativa	RND	Propiciar las condiciones para incrementar la productividad en la actividad agrícola	Agricultura climáticamente inteligente	Desarrollo de infraestructura básica y servicios energéticos
Empleo en PIC	LMK	Mejorar el clima de negocios para optimizar la productividad.	Economía del conocimiento	Apoyo a pequeñas y medianas empresas y creación de empleo
Empleo de jóvenes	LMK	Mejorar el clima de negocios para optimizar la productividad	Economía del conocimiento	Desarrollo del capital humano e inclusión social
Habilidades del siglo XXI	LMK	Mejorar el clima de negocios para optimizar la productividad	Economía del conocimiento	Desarrollo del capital humano e inclusión social
Salud maternoinfantil	SPH	Mejorar la salud maternoinfantil	Ciudades incluyentes	Refuerzo de capacidades a nivel local
Acceso a servicios básicos de atención de la salud	SPH	Mejorar la salud maternoinfantil	Ciudades incluyentes	Refuerzo de capacidades a nivel local

- 2.26 La escasa capacidad del ecosistema de impacto haitiano requiere un enfoque flexible hasta que puedan establecerse puntos de referencia sólidos. Esto incluirá estrategias dinámicas y ajustables con respecto a los precios que vinculen una pequeña parte del pago a los resultados que obtengan los primeros proyectos piloto (véase la determinación de precios a continuación), fomentando así el uso de productos financieros que promuevan una mayor flexibilidad y rendición de cuentas.
- 2.27 Asimismo, se necesitará apoyo externo para proporcionar al BID, al Gobierno de Haití, así como a las organizaciones locales y otros actores del ecosistema, los conocimientos técnicos necesarios para poner en marcha proyectos de pago por resultados de alta calidad. Entre las actividades clave de este apoyo externo se incluyen las siguientes:
- (i) Servicios de asesoramiento en transacciones para apoyar al Grupo BID en el diseño, estudio preliminar, negociación e intermediación de transacciones y proyectos de pago por éxito.
  - (ii) Gestión del desempeño con base en tecnología, incluido el seguimiento de indicadores clave de desempeño, paneles de seguimiento del desempeño y análisis de datos.
- 2.28 ***Componente VI: Optimización del modelo a lo largo del tiempo (aprendizaje y difusión de conocimientos, reposición, replicabilidad, expansión y sostenibilidad)***  
***[US\$342.000]***
- 2.29 El objetivo de este componente es sistematizar y compartir los conocimientos que genere el programa ayudando a los principales interesados en Haití y del ámbito del desarrollo internacional a participar en debates de política mejor fundamentados sobre el financiamiento de pago por éxito en los ámbitos de ayuda y desarrollo.
- 2.30 La agenda de aprendizaje y conocimientos deberá actualizarse anualmente a través de un consejo asesor en que participarán el BID, BID Lab, el Gobierno de Haití, el socio técnico del programa y socios de conocimiento externos (por ejemplo, investigadores haitianos e internacionales). El conocimiento y la información deben compartirse con los interesados pertinentes a través de mesas redondas.
- 2.31 Entre las actividades se encuentran las siguientes:
- (i) Realización de investigaciones de mercado, estudios, productos de aprendizaje y conocimientos en los nuevos temas y prioridades del BID.
  - (ii) Procesamiento de evaluaciones de aprendizaje para analizar datos de impacto y costos, y captar lecciones aprendidas.
  - (iii) Creación de un sistema de gestión del impacto y desempeño para la facilidad.
  - (iv) Realización de una evaluación de mercado de oportunidades en otros países de América Latina y de las posibilidades de transferir conocimientos a otras regiones (por ejemplo, África) en asociación con Global Outcomes Accelerator del IBWG y otros socios internacionales.



- (v) Participación en foros internacionales para compartir aprendizajes y realzar la imagen del Banco, el IBWG, la red de la diáspora, la red GIIN<sup>16</sup>, el Laboratorio de Resultados Gubernamentales de la Universidad de Oxford, la plataforma SOCAP<sup>17</sup>, así como del Grupo Directivo Global para la Inversión de Impacto, entre otras entidades.
- (vi) Realización de una evaluación final del proyecto que resuma la experiencia y sus resultados en una publicación externa independiente.

## **B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto**

- 2.32 La facilidad estará abierta a varias áreas temáticas y empleará una estrategia adaptable y flexible para responder a las condiciones cambiantes, los nuevos aprendizajes y los datos emergentes. En lugar de centrarse rígidamente en definiciones granulares de grupos meta, temas o zonas geográficas, la facilidad funcionará en torno a un conjunto de principios rectores, como se indica en el **Anexo VIII**. Este enfoque permite una mayor innovación y flexibilidad en el desarrollo de inventarios de proyecto y en la ampliación de historiales y experiencias cruciales.
- 2.33 Los indicadores clave de desempeño deben fijarse para que el equipo pueda centrarse en el rendimiento medible, más que en la mera presentación de informes a los donantes, que idealmente trasciende del típico modelo de marco lógico. El proyecto usará los informes de desempeño diseñados por el Banco y BID Lab y podría crear un panel de seguimiento para visualizar fácilmente los avances y generar un sistema de alerta temprana. Entre los indicadores clave de desempeño que podrían incluirse en la matriz de resultados de facilidad se cuentan los siguientes:
- (i) Diez proyectos de pago por éxito creados.
  - (ii) Cinco proyectos de pago por éxito alcanzan sus metas de resultados predeterminadas.
  - (iii) US\$15 millones comprometidos a financiamiento en función de resultados.
  - (iv) Cuatro ámbitos clave de desarrollo focalizados.
  - (v) 5.000 beneficiarios directos de proyectos piloto.
  - (vi) US\$2 millones en inversiones privadas movilizadas a través de contratos de pago por éxito en Haití.
  - (vii) Participación del gobierno en contratos de pago por éxito.
  - (viii) 20 organizaciones participan en el ecosistema de pago por éxito.
  - (ix) Evaluaciones de aprendizaje procesadas e integradas en la cartera de proyectos de la facilidad.
  - (x) Hoja de ruta jurídica para el Gobierno de Haití.

---

<sup>16</sup> La red mundial de inversión de impacto (GIIN), entidad defensora de la inversión de impacto, se dedica a ampliar la escala y eficacia de la inversión de impacto en todo el mundo (<https://thegiin.org/about/>).

<sup>17</sup> Social Capital Markets (SOCAP) es el nombre de la plataforma de liderazgo intelectual del movimiento acelerador hacia una economía más justa y sostenible (<https://socapglobal.com/about-us/>).

- 2.34 A nivel de los proyectos piloto, las poblaciones meta tendrán que definirse rigurosamente y de forma muy granular; en algunos casos podrán establecerse modalidades de pago para segmentar poblaciones meta e incentivar proyectos orientados hacia personas con mayores necesidades, por ejemplo, pagando más por resultados de mujeres o personas con discapacidades. Todos los sectores que podrían llegar a incluirse en el inventario de proyectos se dirigen a poblaciones pobres y vulnerables, como pequeños agricultores, desempleados o subempleados y poblaciones que carecen de acceso a servicios de salud, educación y agua y saneamiento.
- 2.35 Los contratos de pago por éxito presentan una fuerte correlación con los ODS y suelen tener por objetivo mejorar los resultados de los programas sociales y ambientales. Además, por tratarse de contratos de pago por éxito, se establecerán parámetros muy claros para que los resultados puedan verificarse antes de que se realicen los pagos. Por lo tanto, el impacto suele orientarse a mejorar el acceso de las poblaciones pobres y vulnerables a servicios como salud, educación, empleo y otras actividades generadoras de ingresos así como a mitigar o prevenir los efectos del cambio climático.
- 2.36 Seguimiento: Las actividades de seguimiento se realizarán en la Representación en Haití que controlará y supervisará la implementación de la facilidad. El equipo, con el apoyo técnico de consultores externos, se valdrá de las actividades de seguimiento para recopilar datos sobre los proyectos piloto a partir de fuentes verificables, con el fin de determinar si los primeros indicadores de éxito podrían alcanzarse o si es necesario tomar medidas innovadoras. El BID deberá establecer un panel de seguimiento del rendimiento con el socio técnico del programa para supervisar la cartera y recopilar datos y aprendizajes para contratos futuros.
- 2.37 Evaluaciones de impacto: Los proyectos del Componente I serán objeto de una evaluación independiente para determinar si se alcanzaron los resultados deseados. Estas evaluaciones podrán ser experimentales (mediante ensayos aleatorios controlados) o de observación, dependiendo del proyecto. Las metodologías de evaluación y las fuentes de información se definirán ex ante.
- 2.38 Evaluaciones de aprendizaje: Además de las evaluaciones de parámetros vinculados con los pagos, el Banco podrá encargar evaluaciones de aprendizaje para (i) medir el impacto de parámetros no vinculados con los pagos (por ejemplo: poblaciones atendidas, el resultado de la inversión, qué innovaciones en la prestación de servicios permitieron obtener mejores resultados, o cualquier variable que no sea un parámetro de los resultados obtenidos); (ii) llevar a cabo evaluaciones más rigurosas cuando solo se emplean estudios de observación a efectos de los pagos; o (iii) someter los aprendizajes operacionales a evaluaciones de proceso con el fin de ajustar las metas del programa, el cálculo de costos o los diseños (véase la agenda de aprendizaje anterior).
- 2.39 Evaluación del programa: Al final de proyecto, el BID deberá programar una evaluación independiente de la facilidad. Las fuentes de información necesarias para llevar a cabo la evaluación se determinarán ex ante. Esta evaluación habrá de servir para informar al Banco, el Gobierno de Haití y los interesados externos y deberá publicarse en francés e inglés.

- 2.40 Presentación de informes: Los informes de avance de la facilidad se presentarán anualmente a la Gerencia de BID Lab y a la Administración del Banco. Estos informes proporcionarán información actualizada sobre los objetivos de desarrollo y el marco de resultados, así como un plan de trabajo anual. Los informes abordarán las tendencias del financiamiento de pago por éxito, las lecciones aprendidas, así como las innovaciones propuestas a la estrategia y los planes para el próximo año. El BID podrá presentar informes periódicos al Directorio del Banco y al Comité de Donantes de BID Lab.
- 2.41 Coordinación con otros socios: La facilidad también desempeñará un papel importante en la coordinación y movilización de los esfuerzos de otras unidades del BID, así como de otros socios para el desarrollo, en la labor de formular soluciones de escala ampliable para promover los resultados.

### **III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS**

#### **A. Alineación con el Grupo BID**

- 3.1 La Facilidad de Impacto para Haití debe realizar sus operaciones sobre la base de un conjunto de principios básicos que guíen la estrategia durante la implementación, uno de los cuales es la alineación con las verticales de BID Lab y la Estrategia de País con Haití. La tarea de revisar los sectores e identificar los primeros proyectos se realizó en estrecha consulta y colaboración con los especialistas de la Representación en Haití y ateniéndose a las prioridades de su equipo de liderazgo.
- 3.2 El proyecto está directamente alineado con la misión del Banco de mejorar la vida de las poblaciones pobres y vulnerables de la región. Es fruto de los esfuerzos desplegados por el Grupo BID para ampliar el financiamiento basado en resultados y de la continuidad de la agenda de innovación de BID Lab tras los proyectos Mecanismo Piloto para Bonos de Impacto Social (SIBLAC) (RG-M1244) y Financiamiento de Pago por Resultados para Innovaciones en el Desarrollo de la Fuerza Laboral Urbana (CO-T1434).
- 3.3 Los 10 primeros proyectos identificados y enumerados anteriormente abarcan una amplia variedad de sectores y subsectores. Durante la fase 1 del proyecto se llevará a cabo un análisis más profundo para evaluar el estado de preparación de los sectores y la madurez del ecosistema. Este proceso revelará los sectores prioritarios para los que se pondrán a prueba distintos proyectos en los mismos temas para asegurar aprendizajes que se transmitirán a los próximos sectores. Las áreas temáticas verticales y horizontales de BID Lab se tomarán en cuenta al momento de definir el tema en la fase 1 y otros temas posibles en fases subsiguientes.

- 3.4 Alineación con la Estrategia de País y los ODS. El proyecto está alineado con la Estrategia de País del Grupo BID con Haití (2017-2021), documento GN-2904, que se propone:
- (i) Hacer más accesibles los servicios clave para potenciar el desarrollo humano mejorando el acceso y la calidad de la educación. Cabe destacar que algunos de los temas iniciales tienen como objetivo apoyar la innovadora Iniciativa de Habilidades del Siglo XXI del Sector Social que dirige la División de Educación (proyecto HA-L1102), haciendo hincapié en proporcionar a los jóvenes las habilidades no tradicionales necesarias para enfrentar un mundo globalizado y digitalizado.
  - (ii) Mejorar la salud materna y en la primera infancia, considerándola un ámbito prioritario.
  - (iii) Hacer énfasis en el desarrollo de la fuerza laboral. El sector de mercados laborales también participará intensamente en el proyecto y explorará posibles sinergias con los interesados del proyecto de la División de Mercados Laborales, Apoyo al Fortalecimiento de los Servicios a los Jóvenes del Servicio Público de Intermediación Laboral de Haití (proyecto HA-T1270).
- 3.5 Alineación con el plan de recuperación del país posterior a la COVID-19, PREPOC 2020-2023 (*Plan de Relance Économique Post COVID*). Si bien este plan tiene como objetivo estabilizar el contexto macroeconómico y cambiar la dinámica de las bajas tasas de crecimiento económico, el proyecto pretende abordar retos similares a nivel microeconómico. Los retos que se abordarán en los subproyectos están alineados con los pilares de acción del PREPOC de diversificación económica y aceleración del crecimiento, entre otros. El proyecto también está alineado con el eje de intervención del PREPOC de fortalecer las capacidades locales.
- 3.6 Asimismo, el proyecto es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019 porque contribuye a hacer frente a dos de los tres principales desafíos de desarrollo de la región: (i) exclusión social y desigualdad; y (ii) bajos niveles de productividad e innovación. El proyecto también está alineado con los temas transversales del Grupo BID de promover la igualdad de género y la diversidad y de apoyar a países pequeños y vulnerables.
- 3.7 Además, dependiendo de la definición del tema definitivo, se prevé que el proyecto esté alineado con uno o más de los ODS 3, 4, 5, 6, 8, 10, 13 y 17:
- (i) ODS 3 (Salud y bienestar), ya que propone mejorar la salud materna y el acceso a la atención primaria de la salud. Haití se ha comprometido a alcanzar el ODS de las Naciones Unidas de reducir la tasa de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos para 2030.
  - (ii) ODS 4 (Educación de calidad), mediante sus iniciativas destinadas a mejorar la educación de las niñas y las escuelas primarias.
  - (iii) ODS 5 (Igualdad de género), mediante la inclusión de componentes que fomentan la participación femenina y que en algunos subproyectos se dirigen específicamente a mujeres.

- (iv) ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), a través del programa de saneamiento basado en contenedores.
- (v) ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), mediante una mayor colocación laboral y conservación de empleos, y proporcionando a los jóvenes las herramientas y el apoyo necesarios para aumentar sus oportunidades de acceso al mercado de trabajo y al empleo formal.
- (vi) ODS 10 (Reducción de las desigualdades), mediante el apoyo que brinda a un país frágil y centrando la atención en las poblaciones vulnerables.
- (vii) ODS 13 (Acción por el clima), por medio de un subproyecto sobre prácticas regenerativas en la agricultura y la inclusión de parámetros climáticos específicos en todo el inventario de proyectos.
- (viii) ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), ya que refuerza los mecanismos de implementación, acrecentando y aprovechando su amplia red de asociaciones.

## **B. Ampliación de escala**

- 3.8 La sostenibilidad de la facilidad depende de cómo la metodología de programa de pago por resultados aprovechará los recursos del BID, los donantes y los gobiernos. La facilidad proporcionará un mecanismo y una plataforma para que estos grupos vinculen más recursos al impacto, y apoyen innovaciones basadas en pruebas que permitan incrementar la eficacia del gasto y la integración transversal de las lecciones aprendidas en las políticas públicas. A pesar del gran compromiso que asumieron los donantes en ayuda anual, los indicadores sociales sugieren que Haití puede innovar en nuevas formas de optimizar el uso de la asistencia para el desarrollo, por ejemplo, vinculando el gasto de los fondos de que ya dispone con indicadores mejorados y ofreciendo pruebas de éxito para movilizar recursos adicionales.
- 3.9 El financiamiento de resultados es un tema relativamente nuevo en América Latina y el Caribe, así como en otros países menos desarrollados. La misión de BID Lab es poner a prueba nuevas ideas para alcanzar mejores resultados, como la de pago por éxito. Por consiguiente, dada la falta de conocimiento sobre este mecanismo de financiamiento innovador y las dificultades en torno al gasto público en todo el mundo debido a la COVID-19 y otros retos, el BID incubará la facilidad dentro de la Representación en Haití con miras a crear capacidad y conocimiento y una estrategia clave a largo plazo para la facilidad con los siguientes objetivos:
- (i) Transferir al Gobierno de Haití conocimientos administrativos y de contratación, prácticas óptimas y refuerzo de aptitudes en relación con aspectos de pago por éxito en torno a grupos temáticos.
  - (ii) Establecer una práctica que permita al BID vincular una mayor parte de la cartera a los resultados.
  - (iii) Ofrecer pruebas a un entorno de donantes muy fragmentado en Haití para poder aunar recursos para los impactos que más importan.
  - (iv) Ofrecer nuevas oportunidades para movilizar financiamiento privado y financiamiento no tradicional hacia Haití para lograr impacto.

- 3.10 Más allá de Haití, el proyecto demostrará aprendizajes clave que podrían emplearse en otros países de América Latina y el Caribe. Otros proyectos de pago por éxito han demostrado que la evidencia de estos proyectos, en cuanto a mejores resultados y uso más eficiente y eficaz de los fondos, es un fuerte factor de motivación para que un gobierno incorpore el pago por éxito en programas y políticas sociales. Ello se conoce como “integración transversal” y es una de las vías que emplean habitualmente los gobiernos para ampliar la escala de los proyectos.
- 3.11 Con respecto a la sostenibilidad financiera del proyecto, existe interés en que la facilidad desempeñe un papel en la operación de la Representación donde sus lecciones aprendidas e instrumentos comprobados puedan utilizarse en la ejecución de algunos de los programas de dicha oficina del BID. Las otras vías posibles son que otros donantes internacionales aporten cofinanciamiento o financiamiento de contrapartida a la facilidad<sup>18</sup>. Las primeras conversaciones con los donantes sobre el pago por éxito en Haití tuvieron una respuesta muy positiva. Los efectos de demostración y las enseñanzas de los primeros contratos de pago por éxito se compartirán con los donantes internacionales de Haití que es un grupo muy robusto.

### **C. Riesgos del proyecto e institucionales**

- 3.12 **Riesgos externos.** El proyecto está expuesto a una serie de riesgos externos que podrían tener un impacto mediano o alto en su ejecución.
- 3.13 Los riesgos sociopolíticos y macroeconómicos son elevados debido a la gran volatilidad del contexto del país y porque el mundo sigue viviendo una realidad pandémica. Estos riesgos serán objeto de supervisión a lo largo del programa para asegurar los ajustes oportunos. Se ha incorporado un importante grado de flexibilidad para facilitar el financiamiento de pago por éxito en ecosistemas políticamente frágiles. Entre las principales disposiciones se cuentan flexibilidad sectorial y fijación de precios en forma dinámica y negociada. La facilidad también podrá dirigirse a sectores afectados por la COVID-19. Además, 2020 ha aportado lecciones importantes sobre el uso de contratos de pago por éxito “a prueba de la pandemia” en Colombia y otros lugares.
- 3.14 Otro riesgo externo alto es que los marcos legales atenúen el compromiso del gobierno a largo plazo con la contratación basada en resultados. Para mitigar ese riesgo, en el primer año la facilidad encargará una evaluación y hoja de ruta jurídicas para el Gobierno de Haití que se diseñarán en colaboración con especialistas del ámbito legal en contratación de pago por éxito y especialistas en derecho haitiano.
- 3.15 Un riesgo mediano que cabe mencionar es el nivel de preparación del ecosistema, ya que los socios y los proveedores de servicios locales carecen de capacidad para valerse del financiamiento de pago por éxito. Un socio técnico de programa prestará asistencia técnica en este ámbito.

---

<sup>18</sup> Cabe señalar que ello requerirá probablemente algún tipo de estructura que canalice los fondos a través del BID (como hace la SECO en el caso del proyecto de Colombia) o que establezca un fideicomiso para cada proyecto bajo control conjunto de los donantes, que es cómo funciona el programa de bonos de impacto social en Colombia (SIBs.CO).

- 3.16 Al igual que en el caso de los riesgos externos, la ejecución del proyecto está expuesta a varios **riesgos institucionales** de nivel mediano a alto. En particular:
- 3.17 Riesgo de sostenibilidad financiera. El BID o el Gobierno de Haití podría carecer de fondos para financiar y ampliar la escala de los proyectos que cree la facilidad. Los cambios en las prioridades de financiamiento de los donantes y del gobierno se mitigarán mediante consultas periódicas con los donantes y la continua recaudación de fondos para diversificar el financiamiento disponible. Los miembros de la comunidad de donantes de Haití mantienen una estrecha coordinación y contacto. La Oficina de Alianzas Estratégicas también puede desempeñar un papel importante en la labor de recaudar fondos.
- 3.18 Riesgo de financiamiento. Es posible que no se disponga de recursos de inversión para prefinanciar proyectos de pago por éxito. Como puso de manifiesto la experiencia de BID Lab en Colombia, en que la Fundación Corona desempeñó un papel central como inversionista en el bono de impacto social, el prefinanciamiento del pago por éxito es fundamental para la consecución de resultados satisfactorios. Para mitigar ese riesgo, la facilidad colaborará con redes de inversionistas y grupos de pago por éxito, como el IBWG, para solicitar que apoyen permanentemente la inversión en proyectos que, de ser exitosos, se sufragarán con fondos del BID o de otras fuentes. El estudio preliminar identificó a un grupo de fundaciones locales e internacionales en el país que podrían invertir en los subproyectos.
- 3.19 Riesgo operativo. El BID podría tener dificultades para encontrar organismos ejecutores adecuados para los diseños de nuevos proyectos de pago por éxito. La facilidad utilizará las redes del IBWG y recurrirá a otros interesados clave del mercado para identificar un mayor número de propuestas para el inventario de proyectos.
- 3.20 Riesgo de ejecución. Los proyectos de pago por éxito no alcanzan los resultados previstos o surgen discrepancias en su medición y confirmación. La facilidad procurará asegurar que se financien diseños viables en que los riesgos se notifiquen. Como se presenta en los planes con respecto a la gobernanza y la ejecución, en la **Sección 5** y en el **Anexo X**, la estructura propuesta incluye tanto un comité operativo como un consejo asesor integrados por miembros de todas las partes interesadas (BID, BID Lab, socios técnicos y organismos gubernamentales). Estas estructuras de gobernanza revisarán el diseño de los proyectos y aportarán insumos para lograr el diseño más exitoso.

#### IV. PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$17,5 millones. El FOMIN aportará US\$2 millones (11%)<sup>19</sup> de ese total y US\$15,5 millones (89%) de financiamiento de contrapartida se obtendrán a través de esfuerzos de recaudación de fondos y movilización de recursos durante la fase 1. Las posibles fuentes de financiamiento incluyen fondos públicos del BID en consulta con el Gobierno de Haití,

---

<sup>19</sup> La contribución del FOMIN incluye US\$1 millón de la cuenta principal del FOMIN y US\$1 millón de la cuenta Clinton-Bush para Haití que administra el FOMIN.

el Banco Europeo de Inversiones y la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo. El equipo procurará, además, que participen otras partes de la amplia red de donantes y la diáspora de Haití.

- 4.2 La estructura que se propone es una facilidad innovadora con flexibilidad para aprovechar y movilizar fondos adicionales de contrapartes en cualquier etapa de la ejecución.
- 4.3 La Facilidad de Impacto para Haití trabajará principalmente con actores no estatales (ONG, fundaciones y empresas con fines de lucro). La facilidad los apoyará por medio de una serie de instrumentos de pago por éxito, entre los cuales se cuentan bonos de impacto, contratos de pago por éxito, así como incentivos de impacto social. El instrumento seleccionado debe ajustarse a las metas y objetivos que fije el BID en proyectos específicos y a las necesidades de los socios de implementación. Los costos jurídicos y de verificación de resultados se han contemplado e incorporado en la estructura de los contratos de pago por resultados. El proyecto prevé que estos costos disminuyan con el paso del tiempo a medida que el ecosistema siga creciendo y madurando.

<b>Categorías del proyecto</b>	<b>FOMIN</b>	<b>Financiamiento de contrapartida</b>	<b>Cofinanciamiento</b>	<b>Total</b>
<b><u>Fase 1</u></b>				
Componente I: Marco jurídico e institucional	475,000	-	-	<b>475,000</b>
Componente II: Conformación del equipo de apoyo	1,225,000	-	-	<b>1,225,000</b>
<b><u>Fase 2</u></b>				
Componente III: Primer piloto	-	2,100,000	-	<b>2,100,000</b>
Componente IV: Segundo piloto	-	3,375,000	-	<b>3,375,000</b>
<b><u>Fase 3</u></b>				
Componente V: Ampliación de escala			9,300,000	<b>9,300,000</b>
Componente VI: Conocimiento y difusión			342,000	<b>342,000</b>
Administración del proyecto	200.000	-	-	<b>200.000</b>
Evaluación final	100.000	-	-	<b>100.000</b>
Imprevistos	-	25.000	358.000	<b>383.000</b>
<b>Total general</b>	<b>2.000.000</b>	<b>5.500.000*</b>	<b>10.000.000*</b>	<b>22.000.000</b>
<b>% de financiamiento</b>	<b>11,4%</b>	<b>31,4%</b>	<b>57,2%</b>	<b>100%</b>

\*Financiamiento que se recaudará/movilizará.



## V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

### A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 El BID será el organismo ejecutor del programa y desempeñará funciones fiduciarias y administrativas. El Banco tiene un compromiso y una sólida trayectoria con respecto a la ejecución de intervenciones en Haití similares a las que se están preparando para la facilidad. Ello permitirá al Banco desarrollar su propia pericia interna y transferir sus enseñanzas al Gobierno de Haití.
- 5.2 Se contratará a un socio técnico de programa para que preste al Banco servicios técnicos de apoyo a la ejecución.
- 5.3 También participarán otros agentes de los ecosistemas, como donantes bilaterales y multilaterales, fundaciones, inversionistas, redes de la diáspora, evaluadores, organizaciones y centros de investigación, empresas de consultoría, tanto internacionales como locales, funcionarios del gobierno local (por ejemplo, alcaldes y otras autoridades públicas), así como agentes internacionales como el IBWG y el Grupo Directivo Global para la Inversión de Impacto.

### B. Estructura y mecanismo de implementación



- 5.4 La estructura propuesta es una colaboración única entre BID Lab, el BID y el gobierno haitiano que aprovecha el financiamiento, pericia y redes de estas entidades para incubar y transferir un mecanismo de pago por éxito sostenible, eficaz en función de los costos, viable y escalable, cuyo objetivo es mejorar los resultados sociales y generar datos y pruebas para Haití (véase el **Anexo IX**). Se basa en una evaluación de las necesidades de mercado actuales, las metas y objetivos del Grupo BID, las lecciones de la Facilidad de BIS de BID Lab, así como en las prácticas óptimas que citan el IBWG y otros grupos mundiales que trabajan en este ámbito<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Cabe citar las siguientes organizaciones y referencias bibliográficas:

- CGD: [www.cgdev.org/working-group/development-impact-bond-working-group](http://www.cgdev.org/working-group/development-impact-bond-working-group).
- Development Impact Bonds Working Group – Informe (2014) [Investing in Social Outcomes: Development Impact Bonds \(usaidlearninglab.org\)](https://www.usaidlearninglab.org/publications/development-impact-bonds).
- [Development Impact Bonds - Social Impact Investing, Queensland \(siiq.com.au\)](http://www.siiq.com.au/).
- [Impact Bonds-Brief\\_1-FINAL.pdf \(brookings.edu\)](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2014/06/Impact-Bonds-Brief_1-FINAL.pdf) e [Impact bonds \(ox.ac.uk\)](http://www.ox.ac.uk/impact-bonds).

**Gráfico 2: Participantes, por función y responsabilidad**

Actor	Función
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento no reembolsable para crear mercados externos y proporcionar asistencia técnica.</li> <li>Financiamiento para un equipo de consultores para apoyo interno en la Representación del BID.</li> <li>Supervisa la estrategia y la administración del programa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal enlace con el Gobierno de Haití.</li> <li>Sufraga los costos jurídicos, de los resultados, de evaluación y transacción específicos, así como el fortalecimiento de capacidad.</li> <li>Proporciona insumos técnicos para el diseño de contratos de pago por éxito.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representado por el Ministerio de Hacienda.</li> <li>Participa en el comité asesor.</li> <li>Facilita el acceso a datos para el diseño y la ejecución de los programas.</li> <li>Se encarga del intercambio y la integración del aprendizaje en los ministerios sectoriales.</li> <li>Apoya el intercambio de los resultados de proyectos con otros donantes y la comunidad internacional.</li> </ul>
<b>Socio técnico del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda servicios técnicos para la creación de mercados.</li> <li>Asesor técnico del equipo de BID Lab, apoya el perfeccionamiento del nuevo equipo.</li> <li>Asesor de transacciones e intermediario en las primeras rondas de contratación.</li> <li>Aporta pericia a los ejecutores de los proyectos de manera que estén preparados para los contratos.</li> <li>Facilita la transferencia de conocimientos a los agentes locales del ecosistema.</li> </ul>

**5.5 Plan de ejecución.** La facilidad se ejecutará de forma programática y abarcará múltiples proyectos de pago por éxito en sectores prioritarios del BID. En consecuencia, los beneficiarios y las poblaciones meta se definirán rigurosamente a nivel del proyecto piloto. Se dará prioridad a poblaciones pobres y de bajos ingresos, comunidades vulnerables, jóvenes, mujeres, así como a otros grupos tradicionalmente excluidos y vulnerables en áreas como educación primaria, salud materna, saneamiento, empleo y otros ámbitos que identificará el análisis continuo del contexto y la capacidad locales.

**5.6** Los proyectos de pago por éxito pueden realizarse como (a) conceptos que inicia el mercado, a través de un proceso de cocreación utilizando un método de contratación directa o selección de fuente única, o (b) como conceptos que inicia el BID, en los que los socios pueden ser contratados a través de un proceso de selección competitivo. Las consideraciones clave para tener en cuenta son las siguientes:

- (i) El grado de consulta, colaboración y cocreación con los ejecutores durante el diseño de los modelos de contrato y servicio.
- (ii) La capacidad del mercado para participar en concursos o licitaciones que incorporen estimaciones de costos e impactos.

- (iii) La capacidad del Banco para diseñar condiciones y especificaciones de servicio eficaces.
- (iv) El papel de inversionistas o intermediarios en el diseño y la selección de los proveedores de servicios.
- (v) La cantidad de apoyo técnico que los socios de implementación requieren para facilitar la labor preparativa de los contratos.

- 5.7 **Gobernanza:** La Representación del BID en Haití será responsable de la gestión, supervisión e implementación generales para incubar o dar inicio a la facilidad. Durante el período de incubación, el BID, que ejecutará la facilidad, tendrá encomendadas todas las atribuciones fiduciarias y realizará las actividades de gestión y administración del programa. A efectos de las actividades de implementación, se establecerá una unidad de gestión del proyecto, integrada por personal y consultores del Banco, ubicados en la Representación en Haití. No obstante, un objetivo central será transferir definitivamente o derivar la facilidad al gobierno, una vez que los aprendizajes y las prácticas óptimas orienten mejor la capacidad técnica, jurídica y fiscal necesaria y los compromisos. El proceso por el que se transferirá el proyecto se describirá en un documento que deberá acordarse con BID Lab.
- 5.8 Un comité operativo y un consejo asesor orientarán al proyecto para facilitar la coordinación y los aportes estratégicos de los socios externos y los interesados como se indica en el **Anexo X**. Los procedimientos operativos estándar del consejo asesor y el comité se establecerán cuando se defina el marco jurídico e institucional en la fase 1. Los proyectos individuales también pueden requerir órganos rectores propios para facilitar la toma de decisiones de los interesados de cada proyecto.
- 5.9 **Hoja de ruta de implementación:** La facilidad se diseñó para ser implementada y puesta en práctica durante un ciclo de vida extendido que permita el aprendizaje, el descubrimiento y la innovación a lo largo de sucesivas rondas de financiamiento.
- 5.10 Un elemento central de esta estrategia es la implementación en tres fases que permite al BID crear un historial y profundizar el alcance y amplitud de la facilidad. En la fase 1, correspondiente a los años iniciales de la facilidad, la atención debe centrarse en su establecimiento, la finalización del plan de negocios y la realización de contrataciones básicas. La fase 1 deberá además incluir y dar prioridad a un estudio de viabilidad legal de las leyes y reglamentos y así como de las normas sobre adquisiciones públicas de Haití para facilitar las estructuras de pago por éxito.
- 5.11 El diseño de la fase 2 deberá comenzar después de que las actividades de la fase 1 se hayan implementado satisfactoriamente. Un componente fundamental de la fase 2 será poner a prueba los instrumentos celebrando al menos dos contratos de pago por éxito en un sector para crear un historial y aprendizajes. Una vez que se complete la primera ronda de pruebas, el equipo recopilará lecciones y comenzará la segunda fase piloto en el área temática de la fase 1 (una vez que los primeros proyectos de pago por éxito estén bien avanzados), mediante la recontractación y la ampliación hacia una nueva área temática.

- 5.12 En la fase 3 deberán incluirse nuevos socios y la facilidad deberá empezar a funcionar como un programa singular que aprovecha la infraestructura existente del Banco. Dado que es probable que múltiples sectores ya hayan sido objeto de más de una ronda de contratación de pago por éxito, habrán empezado a surgir ecosistemas temáticos y el Banco deberá considerar cómo deberían haberse configurado estos grupos temáticos de proyectos, por ejemplo, incorporándolos a fondos de pago por resultados de tipo temático, gestionados por los correspondientes ministerios sectoriales de Haití si ya participan en el proceso. Además, el Banco habrá creado un acervo de conocimiento singular y pericia que serán pertinentes para la comunidad de donantes en Haití y en otros países.
- 5.13 Es posible que el Banco desee ampliar este programa como mecanismo que permita a otros donantes reunir recursos en un solo fideicomiso o plataforma fiduciaria centrada en los resultados de Haití (y de otros países de América Latina y el Caribe). Ello ofrecería nuevo conocimiento sobre cómo estructurar, poner en marcha y obtener resultados y aprendizaje y, a su vez, sobre cómo reunir recursos de otros donantes y disminuir los costos de transacción para entender mejor la estructura óptima para derivar la facilidad al gobierno.
- 5.14 La estrategia debe seguir siendo flexible y adaptable y actualizarse anualmente.

## **VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 6.1 **Desembolso por resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar del FOMIN sobre desembolso por resultados y a las políticas del BID sobre adquisiciones y contrataciones<sup>21</sup> y gestión financiera<sup>22</sup>, según lo indicado en los Anexos IV y V.

## **VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 7.1 **Divulgación de información.** Según la Política de Acceso a Información del Banco, ninguna información del proyecto se considera confidencial.
- 7.2 **Propiedad intelectual.** Se prepararán acuerdos de derechos de propiedad intelectual con respecto a los subproyectos a fin de incentivar el mayor nivel de intercambio de aprendizaje e información posible.

---

<sup>21</sup> Enlace a las [Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras.](#)

<sup>22</sup> Enlace a la [Guía Operativa de Gestión Financiera.](#)