

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**HAITÍ**

**PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y  
MODERNIZACIÓN DEL SECTOR ENERGÉTICO - II**

**(HA-L1073)**

**PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Natacha Marzolf (INE/ENE), jefa de equipo, Lumas Kendrick (ENE/CHA), jefe de equipo adjunto, Jorge Mercado (ENE/CDR), Paola Méndez (INE/ENE), Dimitri Djivanides (INE/ENE), Marion Le Pommelec (RND/CHA), Patricio Crausaz (PDP/CHA) y Javier Jiménez (LEG/SGO), bajo la supervisión de Leandro Alves, Jefe de la División de Energía (INE/ENE), y Eduardo Almeida, Representante del BID (CDH/CHA).

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

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Anexo II	Matriz de Políticas

ENLACES ELECTRÓNICOS	
<b>OBLIGATORIOS</b>	
1.	Carta de Políticas <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36875792">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36875792</a>
2.	Matriz de medios de verificación <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36737052">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36737052</a>
3.	Matriz del marco de resultados <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36737162">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36737162</a>
<b>OPTATIVOS</b>	
4.	Análisis de costo-beneficio <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36746936">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36746936</a>
5.	Plan de seguimiento y evaluación <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36737059">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36737059</a>
6.	Anexo de Cooperación Técnica <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36751868">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36751868</a>
7.	Informe de evaluación del primer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36814133">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36814133</a>
8.	Matriz comparativa de políticas (HA-L1065 y HA-L1073) <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36840650">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36840650</a>
9.	Evaluación de las necesidades posteriores al desastre (PDNA). Evaluación de daños, pérdidas y necesidades generales y sectoriales. Anexo al Plan de Acción para la Recuperación Nacional y el Desarrollo de Haití, marzo de 2010 <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35764178">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35764178</a>
10.	Evaluación comercial de EDH <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35764115">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35764115</a>
11.	Libro blanco y guía del sector energético, diciembre de 2010 <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35764165">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35764165</a>
12.	“Plan de desarrollo del sector energético de Haití, 2007 – 2017”, noviembre de 2006 <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35778554">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35778554</a>
13.	Informe de diligencia debida de la iniciativa de mejora de las operaciones de EDH, noviembre de 2011 <a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36747994">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36747994</a>

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS .....	1
A.	Antecedentes, problema abordado y justificación .....	1
B.	Objetivo, componentes y costo.....	13
C.	Principales indicadores de resultados .....	15
D.	Justificación económica .....	15
II.	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....	16
A.	Instrumentos financieros y condiciones contractuales .....	16
B.	Riesgos y salvaguardias ambientales y sociales .....	16
C.	Otros riesgos y temas de importancia clave .....	17
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	17
A.	Resumen de los mecanismos de ejecución .....	17
B.	Seguimiento y evaluación .....	17
IV.	CARTA DE POLÍTICAS .....	18

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

CMEP	<i>Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques</i> [Consejo de Modernización de Empresas Públicas]
EDH	<i>Électricité d'Haïti</i>
ESMAP	Programa de asistencia para la administración del sector de la energía
FMI	Fondo Monetario Internacional
IADM	Iniciativa de Alivio de la Deuda Multilateral
IASC	<i>Inter-Agency Standing Committee</i> [Comité Permanente entre Organismos]
IHSI	<i>Institut Haïtien des Statistiques et d'Informatique</i> [Instituto de Estadísticas e Informática de Haití]
INE/ENE	División de Energía del Departamento de Infraestructura y Medio Ambiente
kV	kilovoltios
kWh	kilovatios-hora
MEF	<i>Ministère de l'Économie et des Finances</i> [Ministerio de Economía y Finanzas]
MTPTEC	<i>Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications</i> [Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones]
MW	megavatios
MWh	megavatios-hora
PIB	Producto interno bruto
PPME	Países pobres muy endeudados
SCA	Servicio de crédito ampliado
SGC	Sistema de Gestión Comercial
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## RESUMEN DEL PROYECTO

### HAITÍ

## PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL Y MODERNIZACIÓN DEL SECTOR ENERGÉTICO - II (HA-L1073)

Términos y condiciones financieras	
Beneficiario: República de Haití	
Organismo ejecutor: Ministerio de Economía y Finanzas	
Fuente	Monto (en US\$)
BID (Facilidad No Reembolsable)	US\$12.000.000
Local	0
Total	US\$12.000.000
Esquema del proyecto	
<b>Objetivo y descripción del proyecto:</b> El objetivo general del programa es apoyar al Gobierno de Haití en el desarrollo de un marco para el sector energético que contribuya a modernizar el sector e incrementar la disponibilidad y asequibilidad de la energía y satisfacer así las necesidades de la población y promover la competitividad. Los objetivos específicos de esta segunda operación son: (i) dar apoyo a la capacidad institucional del Gobierno de Haití para definir una política energética y llevar a cabo la planificación y supervisión del sector, y (ii) convertir a <i>Electricité d'Haiti</i> (EDH), el principal proveedor de servicios públicos, en una empresa viable desde el punto de vista financiero y operativo.	
<b>Cláusulas contractuales especiales:</b> El desembolso de los recursos del préstamo estará sujeto a que se lleven a cabo las medidas de reforma normativa estipuladas en la Sección B del Capítulo I y en el Anexo II, “Matriz de políticas” (véanse los párrafos 1.31 a 1.35), la “Matriz de medios de verificación” (enlace electrónico 2), la “Matriz del marco de resultados” (enlace electrónico 3) y en la Carta de Políticas (véase el párrafo 4.1).	
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.	
El proyecto es coherente con la estrategia de país:      Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
El proyecto califica como:      SEQ <input type="checkbox"/> PTI <input type="checkbox"/> Sector <input type="checkbox"/> Geográfica <input type="checkbox"/> % de beneficiarios <input type="checkbox"/>	
Adquisiciones: N/C	

## **I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**

### **A. Antecedentes, problema abordado y justificación**

- 1.1 Entre 2004 y 2009, Haití avanzó considerablemente en el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica, la reanudación del crecimiento y la ejecución de reformas fundamentales, lo que hizo posible cancelar, en junio de 2009, US\$1.200 millones de su deuda en el marco de la Iniciativa para la Reducción de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados y la Iniciativa de Alivio de la Deuda Multilateral (IADM). El terremoto fue para Haití un revés importante, pues ocasionó daños y pérdidas sin precedentes, calculados en un 120% del producto interno bruto (PIB) del país en 2009. Después del desastre, Haití obtuvo alivio adicional de la deuda por parte del Banco, Venezuela y el Fondo Monetario Internacional (FMI), por un total de US\$1.100 millones. En julio de 2010, el FMI aprobó un Servicio de crédito ampliado (SCA) por tres años para ayudar al Gobierno de Haití a hacer frente a la crisis. Esta intervención del FMI pretendía fortalecer el marco de políticas macroeconómicas y gestionar la entrada de asistencia financiera.
- 1.2 Según un comunicado de prensa del FMI de diciembre de 2011, la actividad económica se ha recuperado y la ejecución del programa apoyado por el SCA ha sido satisfactoria en términos generales”. Posteriormente, el 19 de marzo de 2012, el FMI aprobó las revisiones segunda y tercera en el marco del SCA, en las que confirmó que el programa se venía desarrollando conforme a lo previsto. En 2011, Haití logró reanudar el crecimiento económico y ahora está en vías de recuperación de los efectos del terremoto de enero de 2010. Su PIB aumentó un 5,6% en el ejercicio fiscal de 2011, con una inflación del 7,4% en promedio. En ese mismo ejercicio, el crecimiento económico vino acompañado de déficit fiscal (3,7% del PIB) y en cuenta corriente (3,5% del PIB), ambos derivados de las necesidades generadas por la labor de reconstrucción y de la disponibilidad de fondos externos y remesas para atenderlas. Estas cifras se comparan con un 2,4% del PIB en el balance fiscal del ejercicio de 2010 y un déficit en cuenta corriente del 2,6% del PIB en ese año tan dramático e inusitado. Sin embargo, como resultado de un desempeño superior a lo esperado en los ingresos internos, junto con gastos ligeramente menores de lo pronosticado, el déficit fiscal fue más reducido de lo previsto. Además, a pesar de los déficit en cuenta corriente, en el ejercicio de 2011 las reservas internacionales superaron cinco meses de importaciones del año siguiente, debido a movimientos compensatorios en la cuenta de capital de la balanza de pagos. En la evaluación macroeconómica independiente realizada por el BID se llega a la conclusión de que el marco macroeconómico de Haití es idóneo para una operación no reembolsable en apoyo de reformas de política.
- 1.3 En 2012, el programa de reformas estructurales del Gobierno de Haití se centrará en: (i) continuar aumentando los ingresos internos; (ii) mejorar la gestión de las finanzas públicas y la gobernanza económica; (iii) reforzar la capacidad institucional para administrar mejor las inversiones públicas; (iv) fortalecer las operaciones monetarias basadas en el mercado y el manejo de la liquidez; y

- (v) modificar el clima de inversión. Los pronósticos para 2012 contemplan un crecimiento económico sostenido (un aumento del PIB del 7,8%), impulsado por un repunte de la agricultura, la construcción y la manufactura. Con políticas macroeconómicas encaminadas a reducir la inflación se debería poder lograr mantenerla en niveles inferiores al 10%. Por último, se espera un déficit fiscal más elevado (7,7% del PIB, frente al 3,7% del ejercicio de 2011), debido a un aumento de los gastos de capital, junto con un déficit en cuenta corriente ligeramente más alto (el 4,5% del PIB, frente al 3,5% del ejercicio de 2011).
- 1.4 **Sector de generación eléctrica.** Según el Instituto de Estadísticas e Informática de Haití (IHSI)<sup>1</sup>, se calcula que la población del país es de 10 millones de habitantes, de los cuales más del 70% carece de acceso a la electricidad. El precio de la electricidad en Haití es uno de los más altos del mundo y el sector se caracteriza por tener bajos índices de electrificación (el 34% a nivel nacional) y por el carácter inadecuado e insuficiente de los servicios de suministro.
- 1.5 La capacidad instalada total de generación de electricidad del sistema de *Electricité d'Haiti* (EDH) es de unos 300 MW (se calcula que antes del terremoto se llegó a una demanda máxima de electricidad de 500 MW), de los cuales el 80% se produce en centrales alimentadas por diesel (que en su mayoría operan con gasóleo). Para la generación de electricidad se cuenta con la central hidroeléctrica de Péligre, con una capacidad instalada de 54 MW<sup>2</sup>, siete centrales hidroeléctricas pequeñas (con una capacidad instalada total de 7 MW, para atender los sistemas aislados) y 23 centrales térmicas. La zona metropolitana de Puerto Príncipe utiliza aproximadamente el 75% de la capacidad de generación instalada de Haití, alimentada por seis centrales generadoras (Péligre, Carrefour, Varreux I, II y III y E-Power). Cinco de las centrales generadoras son proyectos independientes de energía eléctrica, con una capacidad instalada conjunta de 103 MW, mientras que tres son administradas en forma privada con arreglo a un convenio tripartito entre Venezuela, Cuba y Haití. Las demás centrales son propiedad de EDH, que se encarga de su administración. Además, existen 34 unidades de generación auxiliares distribuidas por todo el país, que aportan una capacidad adicional de 83 MW y atienden principalmente a pueblos y aldeas del país. La red de distribución de electricidad consta de unos 900 km de líneas de la red primaria, 1.200 km de líneas de la red secundaria, 18.000 postes y 4.600 transformadores (aproximadamente el 50% de los cuales son de propiedad privada).
- 1.6 La red de EDH se divide en cuatro zonas geográficas principales: (i) la zona metropolitana de Puerto Príncipe; (ii) la región del Norte (con 45 MW de capacidad instalada); (iii) la región del Sur (con 33,5 MW), y (iv) la región del Centro Oeste (con 4,4 MW). La red de transmisión de EDH consta de dos niveles de voltaje (115 kV y 69 kV) y distribuye electricidad desde Péligre hasta la región de

---

<sup>1</sup> *Population et ménages, estimés en 2009*, Instituto de Estadísticas e Informática de Haití (IHSI), marzo de 2009.

<sup>2</sup> Véanse los documentos IDBDOCS #1778249 y #36683404.

Puerto Príncipe con una subestación de transmisión, siete estaciones de distribución y 35 alimentadores de 12,47 kV. La red eléctrica de Haití se encuentra en un estado avanzado de deterioro a todos los niveles (es decir, generación, distribución y transmisión). El terremoto de 2010 agravó esta situación, y la infraestructura del sector muestra señales de envejecimiento, consecuencia del desgaste, el vandalismo y la falta de mantenimiento y reinversión en nuevas centrales y equipo. Se están ejecutando actualmente varios programas financiados por el BID (véase más adelante) para rehabilitar y restaurar la central hidroeléctrica de Péligre, así como la red de distribución principal y las subestaciones e instalaciones auxiliares correspondientes.

- 1.7 En un contexto en que la infraestructura física para la generación y distribución de electricidad adolece de profundas carencias, los daños ocasionados por el terremoto de 2010 en la infraestructura del sector de generación eléctrica fueron sustanciales. Lo que es más importante, el seísmo afectó las operaciones comerciales de EDH, ocasionando pérdidas durante varios meses después que llegaron a un total acumulado de US\$37 millones, lo que contribuyó a agravar una posición financiera ya precaria. Por otra parte, el terremoto desplazó a cientos de miles de refugiados en Puerto Príncipe, produciendo un cambio permanente en el patrón de demanda de electricidad. Es probable que dicho desplazamiento, que dio lugar al reasentamiento de la población en lugares seguros y permanentes, se refleje en una redistribución regional de la población, lo que afectará la demanda de electricidad<sup>3</sup>. Las necesidades de inversión a corto plazo para la rehabilitación y reparación de los diversos activos del sector eléctrico se estiman en unos US\$75 millones.
- 1.8 **Sector energético.** En la actualidad, cuatro ministerios comparten competencias en materia de energía: (i) el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Energía y Comunicaciones (MTPTEC), que se encarga de fijar las políticas y normas del sector, supervisa a la Unidad de Gestión del Sector de la Energía (*Unité de Gestion du Secteur de l'Energie*) y tiene el mandato institucional de supervisar a EDH, su principal organismo executor; (ii) el Ministerio de Comercio e Industria (MCI), encargado de reglamentar los productos petroleros; (iii) el Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural (MARNDR), que tiene a su cargo todo lo relacionado con la biomasa, incluido el combustible de leña y los biocombustibles; y (iv) el Ministerio del Medio Ambiente (MDE), encargado de las áreas protegidas. Además, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) desempeña una función crucial de financiamiento del sector energético y respaldo de los pagos a los productores independientes de energía eléctrica que EDH no puede realizar. El Presidente acaba de nombrar un Secretario de Estado para la Energía, a pesar de que no existe un órgano regulatorio del conjunto del sector energético.
- 1.9 EDH, la principal empresa de servicios públicos, fue establecida en 1971 como compañía autónoma de propiedad del Estado y de integración vertical, con el

---

<sup>3</sup> *Response to the humanitarian crisis in Haiti following the 12 January 2010 earthquake.* Comité Permanente entre Organismos (IASC), julio de 2010.



monopolio de la transmisión, distribución y comercialización de la electricidad en todo el territorio nacional. Los estatutos de EDH permiten la producción privada de electricidad. EDH rinde informes al MTPTEC, siendo el ministro a cargo de esa cartera el presidente de la junta directiva de la empresa. En noviembre de 2011, EDH tenía unos 183.000 clientes activos<sup>4</sup> y el 98% de su clientela correspondía a las categorías de clientes residenciales y comerciales. La tasa de facturación mensual (es decir, la electricidad facturada dividida entre la electricidad suministrada) fue del 40% aproximadamente. La tasa de cobro se aproximó al 67% y el índice de recuperación de efectivo fue del 25%. Los ingresos mensuales, antes de impuestos, aumentaron de US\$3,44 millones en mayo de 2010 a US\$5,29 millones en abril de 2011, debido al mayor volumen de energía suministrada; en el mismo periodo, las facturas mensuales pendientes de pago aumentaron de US\$10,2 millones a US\$12,7 millones (lo que representa un incremento del 23%). El pasivo corriente de EDH se calcula en un total de US\$57,5 millones y los costos operativos mensuales de EDH ascienden a unos US\$16,5 millones (US\$10,3 millones para pagos a proveedores independientes de energía eléctrica; US\$3,4 millones para gastos de operación y mantenimiento y US\$2,8 millones para costos de combustible y otros gastos). Las pérdidas totales de electricidad suman cerca del 70% de la producción y las pérdidas comerciales representan una pérdida estimada de ingresos de US\$161 millones al año para EDH.

- 1.10 La actual estructura tarifaria fue introducida en 2005 y no distingue entre los costos de operación del servicio, tales como los de generación, transmisión y distribución. A todas las facturas de los clientes se les agrega un impuesto sobre las ventas del 11% y a los clientes industriales se les ofrece un descuento cuando efectúan el pago antes de la fecha límite, pero no se aplican sanciones por pagos atrasados. En agosto de 2009, prácticamente se duplicó el valor de las tarifas que EDH cobra a todos los consumidores, con excepción de los clientes residenciales con un consumo mensual inferior a 200 kWh. Las tarifas no han cambiado desde 2009 y no se prevén nuevos aumentos en este momento. La tarifa promedio es de aproximadamente 34 centavos US\$/kWh para los consumidores comerciales y 35 centavos US\$/kWh para los consumidores industriales. Las tarifas vigentes no reflejan la estructura de costos de EDH y son insuficientes para permitir una recuperación efectiva de los costos. Ante esta situación, parte del préstamo de inversión del BID denominado “Programa de Rehabilitación de la Red de Distribución Eléctrica en Puerto Príncipe” (operación 1813-SF/HA) se ha centrado precisamente en reducir las pérdidas técnicas y comerciales de fluido eléctrico.
- 1.11 **Retos para el sector energético.** El sector energético haitiano confronta una serie de retos importantes:

---

<sup>4</sup> Los clientes inactivos son clientes que han sido desconectados y que tienen más de tres (3) facturas pendientes de pago. EDH tiene en la actualidad 190.174 clientes inactivos.

- 1.12 **El MTPTEC carece de capacidad para elaborar la política energética y llevar a cabo las funciones de planificación y supervisión del sector energético.** En los últimos 15 años, aunque el Ministerio ha producido varios planes y diagnósticos de gran calidad para el sector energético<sup>5</sup>, su capacidad para hacer efectivas las recomendaciones de éstos ha sido limitada. Algunas de las causas de esta falta de progresos son: (i) el no haber dispuesto los planes correspondientes con medidas o estrategias de ejecución; (ii) el no haber asignado responsabilidades específicas; (iii) insuficiente facultad de decisión delegada en el ministerio; (iv) una separación de funciones confusa, lo que ha dificultado al ministerio la creación de capacidad institucional; y (v) el no haber tomado en cuenta la participación de las partes interesadas en el sector energético (tales como los usuarios domésticos o los clientes potenciales). Todos estos factores han contribuido a paralizar la agenda de reforma de la política energética y del sector, impidiendo el refuerzo de la capacidad institucional del MTPTEC.
- 1.13 Además, en vista de que el Gobierno de Haití cumple funciones antagónicas como formulador de políticas, propietario y cliente del sector energético, las funciones de planificación y reglamentación del sector son prácticamente inexistentes. De modo semejante, la inestabilidad política y la falta de liderazgo para el sector han contribuido a generar esta situación.
- 1.14 Por último, la falta de capacidad institucional y la carencia de funciones establecidas de planificación y supervisión para el sector energético encuentran también una explicación en la gobernanza inadecuada que ha caracterizado al sector. En un estudio reciente realizado para el sector energético haitiano<sup>6</sup>, se emplearon varios indicadores para evaluar la magnitud del problema de la gobernanza: (i) transparencia, (ii) rendición de cuentas y (iii) capacidad de respuesta. En estas tres categorías, los resultados apuntaron al bajo grado de cumplimiento del sector energético. En lo que respecta a los dos primeros indicadores mencionados, varias causas explican la falta de transparencia y rendición de cuentas: (i) la falta de estados financieros auditados; (ii) la no divulgación o publicación de datos clave del sector, tales como los datos sobre transferencias presupuestarias a EDH, las cifras financieras y las estadísticas sobre pérdidas de electricidad<sup>7</sup>; y (iii) el hecho de que la junta directiva de EDH no

---

<sup>5</sup> Proyecto de política energética (2008); Plan de desarrollo del sector energético 2007-2017 (2006); Estrategia para el desarrollo del subsector de la energía eléctrica 2006-2011 (2006); y Análisis del sector de la energía eléctrica en el marco de la reducción de la pobreza (2006).

<sup>6</sup> BID, *Haiti Energy Sector White Paper*, diciembre de 2010.

<sup>7</sup> Uno de esos indicadores clave del sector es un *Tableau de Suivi* o cuadro de seguimiento. En 2006 se señaló la importancia de usar este cuadro para dar seguimiento a los flujos financieros vinculados a las operaciones de EDH. Se considera que es una herramienta útil y transparente para visualizar aspectos operativos fundamentales del sector. Entre los problemas para elaborar el cuadro de seguimiento figuran: (a) la confiabilidad de las cifras incluidas en el cuadro (es decir, mediciones realizadas con equipos en buen estado de funcionamiento y que no hayan sido alterados); (b) la periodicidad de su producción (para poder detectar anomalías en forma temprana y hacer un seguimiento más adecuado de la tendencia); y (c) el análisis y la retroalimentación (para que el MTPTEC y el MEF dispongan de un instrumento para forjar políticas).

celebra reuniones periódicas. En el tercer y último indicador mencionado, la escasa capacidad de respuesta se infirió del hecho de que los clientes de EDH se ven obligados a depender de sus propios métodos de generación de electricidad y a utilizar pequeños generadores de alto costo para satisfacer su propia demanda.

- 1.15 **Situación financiera y operativa insostenible de EDH.** EDH se caracteriza por tener: (i) déficit financieros recurrentes, resultantes de obtener en promedio ingresos mensuales de US\$6 millones y efectuar gastos mensuales de US\$17 millones (lo que ha obligado al Ministerio de Economía y Finanzas a cubrir la diferencia todos los meses)<sup>8</sup>; (ii) un rendimiento inadecuado de las operaciones debido al robo de energía y a usuarios de electricidad no contabilizados, elementos ambos a los que se atribuye el consumo del 75% de la electricidad suministrada a la red<sup>9</sup>; y (iii) una gestión de recursos inadecuada, con una estructura orgánica rudimentaria, políticas y procedimientos de desarrollo profesional obsoletos y competencias deficientes en toda la fuerza laboral. Además, al carecer de acceso a los mercados crediticios, EDH se ve obligada a recurrir a transferencias del Gobierno de Haití para sus operaciones. El monto de las transferencias al sector energético ha dejado de ser una preocupación microeconómica para convertirse en un problema macroeconómico. Dichas transferencias ascienden al 2,77% del PIB<sup>10</sup> y representan un elevado porcentaje del déficit fiscal total del país, que llegó al 3,7% del PIB<sup>11</sup> en el ejercicio fiscal de 2011 (véase el Cuadro 1).

**Cuadro 1. Transferencias al sector energético**

	Ejercicio de 2010	Ejercicio de 2011*	Ejercicio de 2012
Porcentaje del PIB	1,44%	2,77%	1,33%
Millones de US\$	94,12	204,30	110,52

\* Fuente: FMI. Incluye transferencias de recursos de Petrocaribe en el ejercicio de 2011.

- 1.16 Desde 2004 se había venido discutiendo, con pocos resultados, la propuesta de suscribir un contrato de administración para convertir a EDH en una empresa viable en términos financieros y operativos. En el transcurso de los últimos dos años, con la asistencia de otras organizaciones multilaterales tales como el BID y el Banco Mundial, se llevaron a cabo varios estudios para evaluar qué opciones se podrían poner en práctica. La opción más sólida (la de un contrato de administración) se dejó pendiente, habiéndose optado tan solo por la alternativa de adscribir asesores a

<sup>8</sup> Las simulaciones financieras han indicado que, si la facturación y la recuperación de costos fueran óptimas, EDH podría cubrir sus costos de operación pero no sus necesidades de inversión.

<sup>9</sup> Tales pérdidas representan el equivalente a US\$13 millones mensuales de ingresos, partiendo de una tarifa promedio de 34 centavos US\$/kWh.

<sup>10</sup> Ha habido un ajuste en la información presentada, lo que podría significar que los cálculos para el ejercicio de 2011 y los demás años podrían no ser directamente comparables.

<sup>11</sup> Cabe señalar que el 3,7% es la estimación más reciente del Fondo (a febrero de 2012), que aumentó en un 1,4% del PIB respecto de las cifras disponibles en enero de 2012 debido precisamente a correcciones en las transferencias a EDH.

EDH. En 2011 se nombraron dichos asesores en las cuatro áreas clave de la gerencia de EDH, a saber, las unidades comercial, técnica, de planificación y financiera.

- 1.17 Además de designarse los asesores, se dio curso a la solución a largo plazo consistente en suscribir un contrato de administración, con la ayuda de la comunidad financiera internacional y, en particular, del Gobierno de los Estados Unidos por intermedio de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID)<sup>12</sup>. En mayo de 2011, dicho contrato de administración fue suscrito por el Gobierno de Haití y EDH<sup>13</sup>. En el instrumento, denominado “Contrato de Administración Transitoria” se contempla la presencia de un contratista independiente, con cualificación técnica y financiera, que asuma la responsabilidad operacional de la empresa con objeto de reforzar la capacidad de ésta de forma inmediata<sup>14</sup>. Se adopta, además, una solución en tres fases para la reforma de EDH, a fin de transformarla en una empresa sostenible: (i) la primera fase consiste en brindar acceso al contratista independiente a las instalaciones, archivos e información pertinente de EDH; (ii) la segunda fase estriba en que, partiendo de la información obtenida y examinada en la primera fase, el contratista independiente realiza un análisis de debida diligencia completo del desempeño operacional, comercial, financiero y administrativo de EDH<sup>15</sup>, con el objetivo de dar apoyo al Gobierno de Haití y a las partes interesadas en el sector energético haitiano en la toma de decisiones y la consecución de un consenso respecto de un enfoque integrado para abordar los aspectos clave del sector; y (iii) en la tercera fase, tomando como base los resultados de la debida diligencia obtenidos en la segunda fase y el plan de acción propuesto, se procede a ejecutar las medidas recomendadas.
- 1.18 Se han llevado a término las fases primera y segunda del Contrato de Administración Transitoria y en la actualidad se está realizando la tercera fase. En

---

<sup>12</sup> Véase el documento IDBDOCS 36813982, que contiene la justificación que fundamenta la elección de la modalidad de contrato de administración para intervenir en el sector energético y refleja el consenso alcanzado con el Gobierno de los Estados Unidos, el Banco Mundial y el BID para la reforma de EDH.

<sup>13</sup> La eficacia de la intervención seleccionada (es decir, el modelo del contrato de administración) se basa en evaluaciones existentes de intervenciones en un contexto semejante al de Haití, en los que se puede reproducir la aplicabilidad de la intervención. Esta condición se cumple en el caso de Georgia, estado que se encontraba en una frágil condición y que atravesaba por un periodo de reconstrucción. Su infraestructura se había deteriorado y el servicio fiable de energía eléctrica se había desmoronado. Los donantes habían invertido más de US\$200 millones con pocos resultados. Mediante la aplicación del modelo de contrato de administración se logró aumentar el rendimiento financiero (la cobranza subió al 100%, de un nivel cercano al 12%, se pagaron todos los impuestos y se generó un flujo de fondos positivo), con lo cual se dio un vuelco a la empresa de servicios públicos, cuyas operaciones comenzaron a arrojar utilidades y cuyo desempeño operativo mejoró. La empresa terminó por ser privatizada en 2007 en el marco de una transacción por valor de US\$417 millones. Éste es el modelo que se está ejecutando actualmente en Haití.

<sup>14</sup> En la actualidad se está ejecutando una intervención semejante en Haití, empleando el modelo del contrato de administración en el sector de los recursos hídricos, cuyos resultados hasta el momento se consideran muy satisfactorios (véase el documento IDBDOCS 36805735-PMR HA-L1044).

<sup>15</sup> Véase el enlace electrónico 13, Informe de diligencia debida de la iniciativa de mejora de las operaciones de EDH, Haití, 9 de noviembre de 2011.

el marco de esta fase final, que es la más crítica para transformar a EDH en una empresa sostenible en los aspectos financiero y operativo, se formuló un Acuerdo para la Mejora de las Operaciones. Según dicho acuerdo, el contratista independiente deberá emprender todos los proyectos de mejoras esenciales que se hayan determinado en la segunda fase y dispondrá de potestades administrativas suficientes para lograr mejoras inmediatas y reforzar la capacidad de EDH<sup>16</sup>. La presente operación —que es la segunda de una serie de tres operaciones programáticas no reembolsables en apoyo de reformas de política, todas ellas individuales e independientes— se propone y estructura en el marco de la ejecución del Acuerdo para la Mejora de las Operaciones, que constituye el punto decisivo de la transformación de EDH en una compañía con viabilidad financiera y operativa.

- 1.19 **Justificación.** Se escogió un enfoque programático para la transformación y reforma del sector energético en vista de la flexibilidad que ofrece para concebir y desarrollar las medidas necesarias para alcanzar las metas que se contemplan. La ventaja de este enfoque radica en que brinda una oportunidad para promover el diálogo de políticas que se viene dando entre el Gobierno de Haití, el BID y el resto de la comunidad internacional<sup>17</sup> y para apoyar reformas de política a largo plazo en el sector energético, dado que la transformación institucional es un proceso a largo plazo<sup>18</sup>. En este sentido, la primera operación fue concebida para sentar las bases que permitan encarar los problemas de voluntad política y los desafíos institucionales tanto a escala sectorial (en el MTPTEC) como al nivel del organismo ejecutor (EDH)<sup>19</sup>, mediante compromisos que se formalizaron con la firma y puesta en vigor de dos memorandos de entendimiento y la instrumentación de la primera fase de la renovación de EDH. La segunda operación aprovecha lo realizado en la primera y se centra en las estrictas condiciones en que deben tomarse las medidas de reestructuración necesarias para transformar a EDH en una empresa viable desde una perspectiva financiera y operativa. Se prevé que en el marco de la tercera y última operación se apliquen el resto de las medidas de política necesarias para completar el proceso de reforma (véase el Anexo II “Matriz de Políticas”).
- 1.20 Con la primera operación no reembolsable en apoyo de reformas de política, se cumplieron varios hitos clave para la reforma del sector<sup>20</sup>: (i) la firma e

---

<sup>16</sup> El Acuerdo para la Mejora de las Operaciones consiste en un contrato tradicional de asistencia técnica, con métodos tradicionales de gobernanza corporativa pero ejecutado de manera innovadora.

<sup>17</sup> Esta operación concuerda también con un marco de referencia para asociaciones (*Cadre de Partenariat*) suscrito entre el Gobierno de Haití y organizaciones internacionales que integran la comunidad de donantes.

<sup>18</sup> ESMAP. “*Latin America and the Caribbean Region Energy Sector – Retrospective Review*”. Informe Técnico 123/09.

<sup>19</sup> En la reforma del sector energético se dio prioridad al MTPTEC y a EDH, por ser las dos instituciones los actores clave en dicho sector.

<sup>20</sup> Véase en el enlace electrónico 7 un informe de evaluación completo del primer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política, conforme a lo dispuesto en el documento CC-6005-1, “*Procedures for Processing and Monitoring Programmatic Policy-Based Loans (PBLs)*”.

instrumentación de un memorando de entendimiento entre el Gobierno de Haití, el BID y el Gobierno de los Estados Unidos en virtud del cual se aprobó la estrategia de reforma de los marcos regulatorio e institucional del sector energético; (ii) la publicación de los indicadores clave del sector energético en 2010; (iii) la preparación y presentación al Gabinete de un proyecto de ley en el que se sanciona el robo de electricidad; (iv) la suscripción de un memorando de entendimiento entre el Gobierno de Haití y Tetra Tech para la puesta en vigor del Contrato de Administración Transitoria, denominado antes Contrato de Administración Interina, en el que se definen las metas financieras y operativas de EDH; (v) la iniciación del proceso de reforma de EDH mediante la firma del Contrato de Administración Transitoria en mayo de 2011, y (vi) la aplicación del nuevo Sistema de Gestión de Recursos para los datos comerciales y financieros de EDH (lo que incluyó facilitar el equipo de computación y los programas informáticos correspondientes y capacitación al personal de EDH en los ámbitos financiero, administrativo y comercial).

- 1.21 Mediante esta segunda operación no reembolsable en apoyo de reformas de política se siguen enfrentando los desafíos del sector energético descritos más arriba. Su estructura es tal que le permite concentrarse en: (i) apoyar el marco regulatorio del sector energético; (ii) promover la divulgación y publicación ininterrumpidas de datos clave del sector de la energía eléctrica para aumentar la transparencia del mismo; (iii) establecer la preparación de informes financieros anuales en EDH<sup>21</sup>; (iv) ejecutar el Acuerdo para la Mejora de las Operaciones; (v) apoyar la incorporación del nuevo equipo gerencial contratado en virtud de dicho acuerdo; y (vi) aplicar el nuevo Sistema de Gestión Comercial que ayudará a mejorar la administración de facturas, el control de cobros y las actividades de capacitación y manejo de la clientela. La comprobación de la eficacia de la intervención en el sector energético se basa en la evaluación ya realizada de intervenciones semejantes en otros contextos (véase la nota 13 al pie de página) y en el uso de un modelo de contrato de administración similar en el sector de los recursos hídricos en Haití (véase la nota 14 al pie de página y la matriz de efectividad en el desarrollo).
- 1.22 Originalmente se había previsto obtener en esta segunda operación algunos elementos de política, tales como el marco jurídico y regulatorio definitivo, la creación de un organismo encargado del sector de la energía, estrategias y planes de acción para ampliar la cobertura del suministro eléctrico en zonas urbanas y rurales y la adopción de nuevas normas de gestión empresarial por parte de EDH (véase el enlace electrónico 8 en el que figura una comparación de políticas entre las operaciones HA-L1065 y HA-L1073). Estos elementos se han trasladado a la tercera y última operación debido a la situación política que atraviesa actualmente Haití. Ese tipo de flexibilidad en el diseño de un proceso de reforma a largo plazo es la razón fundamental por la que se recurre a la modalidad programática ya que

---

<sup>21</sup> EDH, por intermedio del contratista independiente a cargo del Contrato de Administración Transitoria, está actualmente en proceso de seleccionar una firma de auditoría para la verificación independiente de los informes financieros anuales de la empresa.

permite ajustar la configuración de elementos de política en las operaciones programáticas subsiguientes y por tanto refleja la evolución orgánica que este tipo de reformas puede experimentar hasta que se han materializado. En este sentido, se presenta también para su aprobación una operación de cooperación técnica (véase el enlace electrónico 6) con los siguientes objetivos: (i) dar un mayor apoyo al Gobierno de Haití en este proceso de reforma; (ii) aportar valor añadido de calidad; (iii) aumentar el aporte al desarrollo de la serie de tres operaciones de financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política; y (iv) llevar a cabo actividades de seguimiento y evaluación con un componente de divulgación de conocimientos. Los elementos que se han de entregar en el marco de dicha operación de cooperación técnica se han concebido y estructurado como complemento de todas las medidas técnicas y de política contempladas en las tres operaciones programáticas y se están formulando en estrecha coordinación con el Gobierno de Haití. La tercera de estas operaciones está programada para 2013/2014 y estará sujeta a la entrega satisfactoria de estos elementos.

- 1.23 Por último, se han efectuado varias mejoras importantes en el sector energético en general, que no se reflejan en esta segunda operación, entre ellas: (i) la puesta en funcionamiento de los Servicios Técnicos del Sistema de Gestión, cuyo fin es resolver las interrupciones del suministro de electricidad desde el momento en que se recibe la queja en el centro de atención telefónica hasta el momento en que se restablece el servicio; y (ii) la instalación de un Sistema de Gestión de Recursos financiado por el BID y concebido para que proporcione información gerencial confiable en cuestiones de contabilidad, presupuestos, efectivo, recursos humanos, inventario y adquisiciones.
- 1.24 **Estrategia de país para el sector.** El gobierno inició un programa integrado y coordinado de reforma y transformación de EDH y del sector energético nacional con miras a: (i) ampliar el acceso a la energía en hogares rurales y urbanos; (ii) lograr una combinación sostenible de fuentes de combustible, que incluya fuentes renovables, para reducir los costos de la energía; (iii) mejorar la fiabilidad del servicio para clientes comerciales nuevos y existentes; y (iv) establecer un servicio viable de energía eléctrica con menos pérdidas técnicas y comerciales, tarifas eficientes y mejor recaudación de ingresos. La modernización de EDH tomará como modelo experiencias exitosas recientes de transformación de los sectores de abastecimiento de agua y telecomunicaciones, que llevó a cabo el Consejo de Modernización de Empresas Públicas (CMEP) de Haití, y que se tomarán en cuenta al determinar la estructura administrativa final de EDH, cuando se haya terminado de ejecutar el Acuerdo para la Mejora de las Operaciones.
- 1.25 **Correspondencia con la estrategia de país y los objetivos de la programación del BID.** La estrategia de país del BID con Haití (2011-2015) se aprobó en diciembre de 2011 (documento GN-2626). La energía es uno de los seis sectores que se identifican como prioridades tanto para el BID como para el Gobierno de Haití. Los objetivos estratégicos principales para el sector de la energía son: (i) reforzar la supervisión y planificación estatal del sector; (ii) mejorar la eficiencia

operacional de EDH; y (iii) ampliar la cobertura de los servicios de electricidad y energía en zonas urbanas y rurales. Los resultados de la operación se vinculan con el indicador de la estrategia del programa de país que se refiere a lograr la solvencia financiera de EDH (a través de divulgación de información financiera y el aumento del índice de recuperación de efectivo). Además, la operación refleja igualmente las prioridades institucionales del BID que se esbozan en el Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (documento AB-2764), pues contribuye a la meta de “apoyar el desarrollo en países pequeños y vulnerables” (tales como Haití) y a la de “ayudar a los prestatarios a ocuparse del cambio climático, la energía sostenible (incluida la renovable) y la sostenibilidad ambiental”.

- 1.26 **Coherencia con las políticas del BID.** El programa es congruente con la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (documento OP-708) y prestará apoyo al Gobierno de Haití para que alcance los objetivos a largo plazo establecidos en esa política, aunque el sector energético haitiano no cumpla todavía todas las condiciones estipuladas. Tal como se prevé en el documento OP-708 y de manera acorde con el enfoque de la primera operación no reembolsable en apoyo de reformas de política, esta segunda operación seguirá impulsando la reforma del sector energético de las siguientes maneras: (i) buscando establecer un marco institucional, jurídico y regulatorio que separe y defina las funciones de planificación, operacionales y normativas; (ii) promoviendo la participación del sector privado; y (iii) apoyando la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de EDH. La carta de políticas del gobierno, aunada a los pasos que se han dado para modernizar EDH, refleja el compromiso gubernamental de seguir adelante con la transformación institucional del sector energético mediante la puesta en práctica de las reformas mencionadas.
- 1.27 **Operaciones del BID en el sector.** Antes del terremoto, el BID apoyaba al sector de la electricidad en Haití por medio de distintas operaciones que se describen a continuación. Con posterioridad al sismo se aprobaron operaciones de emergencia para ayudar a Haití a superar los retos inmediatos. La ejecución de todos estos programas ha sido satisfactoria en términos generales (en lo relacionado con los desembolsos y el progreso continuado), aunque a un ritmo más lento que el deseado, principalmente debido a las limitaciones de gestión de los organismos ejecutores y al impacto del terremoto de 2010. Las principales operaciones del BID en Haití relacionadas con el sector son:
- (i) Programa de rehabilitación de la central hidroeléctrica de Péligre (2073/GR-HA) y su financiamiento suplementario (2684-GR). Ambas operaciones, la primera aprobada en 2008 por un monto de US\$12,5 millones y la segunda en 2011 por un monto de US\$20 millones (y con desembolsos combinados del 10%), permitirán a Haití restablecer y rehabilitar la capacidad instalada original de 54 MW de la central de Péligre, a la vez que se preservan las funciones múltiples que cumple la represa, que sirve también para controlar las



inundaciones y abastecer de agua para riego al valle del Artibonite, la región agrícola más importante del país.

- (ii) Rehabilitación del sistema de distribución eléctrica en Puerto Príncipe (1813-SF/HA, convertido a 2394/GR-HA). El objetivo de esta operación de US\$18 millones es reducir las pérdidas de electricidad mediante la rehabilitación física de circuitos de distribución de alto valor y la mejora de la gestión financiera, la administración de EDH, la calidad del servicio y la atención al cliente. Ya se han sometido a licitación varios componentes de este proyecto y se han adjudicado los contratos. Para mediados de marzo de 2012 se había desembolsado más del 50% de los fondos correspondientes.
- (iii) Rehabilitación del sistema de distribución eléctrica en Puerto Príncipe - Fase II (2349/GR-HA). En junio de 2010, el BID aprobó el proyecto HA-L1035 por un monto de US\$14 millones. La Fase II se centra en mejorar y ampliar el abastecimiento de electricidad al sector industrial haitiano.
- (iv) Programa de energía solar (HA-X1018 y HA-X1019). El objetivo de este financiamiento no reembolsable para inversión, por valor de US\$1,5 millones, es apoyar las respuestas de emergencia de Haití al terremoto proporcionando fuentes autónomas de electricidad y alumbrado por medio de aplicaciones solares. Se ha desembolsado la totalidad del financiamiento del proyecto HA-X1018 y casi el 70% de los fondos del HA-X1019.
- (v) Central hidroeléctrica Artibonite 4C (HA-T1150). Esta operación se está preparando actualmente y con ella se aportarán fondos por un máximo de US\$1,5 millones para los estudios preparatorios relacionados con el diseño, construcción, operación y mantenimiento de la central hidroeléctrica Artibonite 4C, de 32 MW, y las instalaciones conexas, entre ellas la línea de transmisión y las vías de acceso. La planta hidroeléctrica Artibonite 4C empleará las aguas del río Artibonite para generar electricidad que servirá para atender la mayor demanda de fluido eléctrico en Haití.
- (vi) Programa de transformación institucional y modernización del sector energético (HA-L1065). Este fue el primer proyecto —aprobado y desembolsado en un 100% en julio de 2011, por un total de US\$35 millones— de una serie de tres operaciones programáticas no reembolsables en apoyo de reformas de política para transformar el sector energético haitiano.
- (vii) Otras operaciones en respaldo del sector energético son: “Sostenibilidad fiscal I y II”, proyectos de 2009 y 2010 (HA-L1029 y HA-L1034), diseñados como programas no reembolsables de apoyo fiscal en respaldo de la estabilidad macroeconómica y fiscal. Estas

operaciones incluían medidas de política relacionadas con el sector energético y las lecciones aprendidas de intervenciones anteriores en el sector de la energía eléctrica consisten en que un enfoque proyecto por proyecto es inadecuado para hacer frente a los desafíos planteados por las arraigadas deficiencias institucionales y estructurales y que para resolver estos problemas se precisa un compromiso institucional y financiero sistemático y a largo plazo.

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

- 1.28 **Objetivo del programa.** El objetivo general del programa es apoyar al Gobierno de Haití en el desarrollo de un marco para el sector energético que contribuya a modernizar el sector e incrementar la disponibilidad y asequibilidad de la energía para satisfacer las necesidades de la población y promover la competitividad. Los objetivos específicos son: (i) dar apoyo a la capacidad institucional del Gobierno de Haití para definir una política energética y llevar a cabo la planificación y supervisión del sector energético; y (ii) convertir a EDH en una empresa viable desde el punto de vista financiero y operativo.
- 1.29 La operación propuesta es la segunda de una serie de tres operaciones en apoyo de reformas de política con un enfoque programático que proporcionarán recursos no reembolsables fungibles en un solo tramo de US\$12 millones para apoyar reformas específicas.
- 1.30 **Componentes.** El programa tendrá los componentes siguientes:
- 1.31 **Componente 1. Sostenibilidad macroeconómica.** Mediante este componente se pretende asegurar que el Gobierno de Haití mantenga un marco macroeconómico sólido de acuerdo con los objetivos de la operación propuesta y la carta de políticas (véase el enlace electrónico 1).
- 1.32 **Componente 2. Reforma del sector energético.** Este componente servirá para continuar apoyando al Gobierno de Haití, por medio del MTPTEC, en el establecimiento de un marco jurídico y regulatorio idóneo para el sector energético y se centrará en:
- (i) el proyecto de ley energética del Gobierno de Haití para establecer un sector energético moderno y eficiente que atienda las necesidades a largo plazo del país y que abarcará: (a) elementos reglamentarios, tales como la preparación de leyes, el establecimiento de normas, la formulación de políticas y las medidas normativas conexas; (b) elementos de planificación y supervisión; y (c) elementos institucionales, tales como la definición de la responsabilidad de elaborar los planes y programas estratégicos, la estructura tarifaria y la organización institucional del sector energético, y
  - (ii) la publicación o divulgación detallada de información sobre los indicadores del sector energético (en el sitio virtual del MEF) a fin de aumentar la transparencia de las transferencias financieras dentro del

sector energético, y que comprenderá entre otros elementos los siguientes: (a) las transferencias presupuestarias a EDH (lo que incluye a Petrocaribe); (b) las horas/energía suministradas a Puerto Príncipe y las provincias; (c) el volumen de gasolina para transporte provisto mensualmente; (d) el costo de la gasolina para transporte (gourdes/galón); (e) la electricidad producida, el consumo de gasolina y el consumo específico de centrales térmicas; y (f) los costos de los servicios de los productores independientes de energía eléctrica.

- 1.33 Se están cumpliendo las siguientes condiciones para la operación propuesta: (i) presentación de un proyecto de ley energética del Gobierno de Haití y (ii) publicación de información sectorial clave con el fin de aumentar la transparencia.

- 1.34 **Componente 3. Modernización de EDH.** En consonancia con la primera operación no reembolsable en apoyo de reformas de política, el objetivo de este componente es mejorar la supervisión de la gestión empresarial al nivel corporativo para transformar a EDH en una compañía con viabilidad financiera y operativa<sup>22</sup>. El componente 3 se centrará en las esferas siguientes:

- (i) ejecución de la tercera fase del Contrato de Administración Transitoria al amparo del Acuerdo para la Mejora de las Operaciones, conforme al cual un contratista cualificado independiente emprenderá las mejoras fundamentales de EDH con objeto de lograr la reducción de las pérdidas comerciales, el aumento de los ingresos y la mejora de los servicios de electricidad a los hogares y negocios. El Acuerdo para la Mejora de las Operaciones va acompañado de un plan de desempeño con parámetros de referencia para los resultados que se han de lograr en ámbitos específicos<sup>23</sup>, tales como: (a) el aumento del índice de recuperación de efectivo al 48%; (b) 60.000 clientes activos agregados a la clientela de EDH; (c) el aumento de las economías de EDH hasta niveles de sostenibilidad financiera; y (d) la celebración de reuniones periódicas de la junta directiva de la empresa;
- (ii) incorporación de la nueva estructura gerencial, en la que un equipo de especialistas en empresas de servicios públicos rendirá cuentas directamente a la junta directiva de EDH y tendrá autoridad para dirigir

<sup>22</sup> Se ejecutarán durante la tercera y última operación no reembolsable en apoyo de reformas de política otros elementos que en un comienzo se había previsto realizar en este segundo tramo, tales como (i) la selección por el CMEP de la alternativa para la participación del sector privado en la empresa EDH y (ii) la orientación general a EDH para la contratación de una firma de auditoría para efectuar la verificación independiente de los informes financieros anuales de esa empresa. Ello se debe a que la nueva estructura gerencial adoptada para EDH bajo el Acuerdo para la Mejora de las Operaciones incidirá muchísimo en la forma de lograr los elementos (i) y (ii). Aunque se trabaja actualmente en la contratación de la firma de auditoría para EDH, también se contempla terminar este proceso en la tercera y última operación.

<sup>23</sup> Los resultados de la aplicación de tales parámetros de referencia no se emplearán como activadores de la operación no reembolsable de 2012.

y administrar iniciativas operativas (que incluyen operaciones e inversiones), reducir las pérdidas comerciales y mejorar el rendimiento financiero de EDH, impartiendo al mismo tiempo capacitación en el trabajo a sus homólogos en EDH. También incluirá el establecimiento del Comité de Mejora de Operaciones Especiales al que la junta directiva de EDH delegará la autoridad para la toma de las decisiones corporativas, financieras y operativas que correspondan, y

- (iii) puesta en servicio del Sistema de Gestión Comercial, que contribuirá a mejorar la administración de facturas, el control de cobros y las actividades relacionadas con clientela y capacitación.

- 1.35 Se están cumpliendo las siguientes condiciones para la operación propuesta: (i) la suscripción del Acuerdo para la Mejora de las Operaciones entre el Gobierno de Haití, EDH y Tetra Tech; (ii) la designación y la incorporación de la nueva gerencia de EDH conforme a las disposiciones del Acuerdo; y (iii) la puesta en servicio del Sistema de Gestión Comercial.

#### **C. Principales indicadores de resultados**

- 1.36 **Resultados esperados.** El programa debería dar lugar a: (i) la mejora de la capacidad institucional del sector, y (ii) una mejor administración y una mayor eficiencia operativa en EDH. La matriz del marco de resultados (véase el enlace electrónico 3) contiene los efectos directos previstos y los indicadores de resultados relacionados con el programa, con las correspondientes metas y líneas de base. Los indicadores se analizaron con el Gobierno de Haití y las entidades que participan en el programa y la implementación de las medidas de política vendrá acompañada también de la asistencia técnica (véase el enlace electrónico 6) que se precise para alcanzar tales resultados.
- 1.37 La mera puesta en práctica de las medidas de política contempladas como parte de la operación propuesta no implica que se hayan logrado los resultados esperados al final del ciclo. Las medidas de política son necesarias pero insuficientes y se requiere la aplicación de medidas complementarias, como la inversión pública y privada, a fin de obtener los resultados esperados.

#### **D. Justificación económica**

- 1.38 Se ha realizado un análisis de costo-beneficio para evaluar el programa propuesto considerando que: (i) existe un vínculo entre las medidas de política y los resultados de la ejecución del programa sobre el terreno y (ii) el programa tiene como meta final conseguir los resultados específicos indicados. Esto lleva a establecer seis subprogramas específicos, cada uno de los cuales corresponde a uno de los resultados previstos que se señalan en la sección I.C. del análisis de costo-beneficio (enlace electrónico 4 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36746936>).
- 1.39 En todos los casos, en la metodología de evaluación general aplicada se calculan los beneficios netos comparando situaciones con y sin el subprograma respectivo. El beneficio directo más importante de los subprogramas que aumentan la

disponibilidad de energía reside en el valor económico de la energía incremental, calculada mediante el superávit para el consumidor y la reducción de las interrupciones del servicio. Para los subprogramas en los que el beneficio obedece a una mejor asignación de recursos (como sucede en el caso de las pérdidas técnicas), los beneficios se tasan al costo marginal de generación. La intervención propuesta también arrojará importantes beneficios para EDH si logra recortar las pérdidas y mejorar la cobranza. Los costos económicos corresponden a las inversiones estimadas necesarias para ejecutar el subprograma. La tasación del flujo de costos y beneficios arroja el valor neto actualizado (partiendo de una tasa de descuento del 12%) y la tasa interna de retorno, parámetros que se usan para juzgar la conveniencia de los subprogramas. Estas condiciones producen indicadores económicos positivos que justifican el proyecto. Se calcularon tales indicadores para cada subprograma y los resultados muestran un valor neto actualizado positivo, una relación costo-beneficio superior a 1 y una tasa de rentabilidad económica de más del 12%.

- 1.40 Además, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad de cada subprograma a fin de estimar los efectos de cada uno de los supuestos subyacentes. Los resultados fueron positivos, aun considerando cambios substanciales en las principales variables que pueden surtir un efecto en este proyecto, tales como: (i) el grado de voluntad de los usuarios para pagar el costo de la electricidad; (ii) el alcance de las pérdidas técnicas, y (iii) el costo de las intervenciones.

## **II. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS**

### **A. Instrumentos financieros y condiciones contractuales**

- 2.1 Este programa es el segundo de tres financiamientos no reembolsables en apoyo de reformas de política en una modalidad programática. La operación subsiguiente (que será la última) se ha previsto para 2013/2014. El programa recibirá recursos de la Facilidad No Reembolsable del BID por un monto de US\$12 millones (que representa el 1,9% del déficit fiscal proyectado para el ejercicio de 2011) con el desembolso programado a más tardar para el tercer trimestre de 2012, sujeto a la celebración del contrato respectivo y al cumplimiento de las condiciones generales y de reformas de política acordadas con el Gobierno de Haití e incluidas en la matriz de políticas, la matriz de resultados y la matriz de medios de verificación.

### **B. Riesgos y salvaguardias ambientales y sociales**

- 2.2 De conformidad con la directiva B.13 sobre Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias, las operaciones no reembolsables en apoyo de reformas de política no se clasifican. El programa abarca actividades de fortalecimiento institucional y de políticas sectoriales, por lo que no se prevé ningún impacto negativo ambiental ni social directo como resultado del programa. No obstante, se espera que el programa sienta las bases para futuros proyectos de generación de energía, como centrales hidroeléctricas, que probablemente tengan implicaciones ambientales que habrá que atender (por ejemplo, desplazamiento de

población, embalses, impacto visual, etc.) en el momento en que se analicen esos proyectos.

**C. Otros riesgos y temas de importancia clave**

- 2.3 Entre los riesgos identificados figuran: (i) el incumplimiento de los objetivos de la serie programática de tres operaciones no reembolsables en apoyo de reformas de política debido a la falta de planificación y a una capacidad de ejecución deficiente; (ii) la falta de sostenibilidad financiera de EDH, que seguirá dependiendo de que el MEF cubra sus déficit en el pago de sus contratos de compra de energía; (iii) la resistencia de integrantes del sector privado a que haya transparencia en el sector energético y se divulgue información financiera; (iv) la no adopción del marco jurídico y regulatorio y los proyectos de ley en el Parlamento; (v) la no aplicación de las recomendaciones del CMEP; (vi) la falta de coordinación entre el MEF y el MTPTEC; (vii) la falta de seguimiento de las medidas para adoptar el índice de recuperación de efectivo en EDH; (viii) una capacidad de seguimiento insuficiente de EDH; y (ix) la falta de responsabilidad fiscal entre el MEF, el MTPTEC y EDH. La clasificación general de riesgo arroja un nivel de riesgo mediano y las medidas de mitigación, detalladas en la matriz de riesgos, incluyen: (i) celebrar reuniones periódicas entre EDH y el MTPTEC; (ii) coordinar con la comunidad de donantes; y (iii) dar seguimiento a las medidas propuestas en el plan de seguimiento y evaluación (véase el enlace electrónico 5). Se espera cumplir todas las condiciones de política antes de presentar el programa al Directorio Ejecutivo del BID, motivo por el cual no se prevé un riesgo de ejecución.

### **III. PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

**A. Resumen de los mecanismos de ejecución**

- 3.1 **Beneficiario y organismo ejecutor.** El beneficiario es la República de Haití y el organismo ejecutor será el Ministerio de Economía y Finanzas. La Matriz de políticas ya fue acordada y será supervisada por medio del MEF. El organismo ejecutor trabajará conjuntamente con el MTPTEC y EDH para cumplir las condiciones acordadas en esa matriz. El MEF se encargará, entre otras cosas, de: (i) proveer pruebas de que se han satisfecho las condiciones y preparar cualquier otro informe que pueda necesitar el BID para aprobar el desembolso; (ii) respaldar las acciones necesarias para terminar la tercera y última operación; y (iii) una vez concluidos los desembolsos en el marco del programa, recopilar y preparar la información y los indicadores de desempeño necesarios para que el BID y el gobierno puedan darle seguimiento a los resultados del programa, medirlos y evaluarlos.

**B. Seguimiento y evaluación**

- 3.2 Los compromisos incluidos en la matriz de políticas y la matriz de medios de verificación, junto con los indicadores de la matriz del marco de resultados, establecen los parámetros clave para supervisar y evaluar los resultados del

programa. El MEF, el MTPTEC y EDH serán responsables de elaborar, analizar y presentar los informes de verificación. En el plan de seguimiento y evaluación de impacto se describe la metodología de evaluación, los indicadores que se evaluarán, las instituciones encargadas de recopilar datos, el cronograma de hitos y el presupuesto (US\$230.000) <sup>24</sup>. Para evaluar la eficacia del programa se realizarán encuestas de energía en el programa de trabajo y un análisis de costo-beneficio ex-post. Al concluir el tercer financiamiento programático no reembolsable en apoyo de reformas de política se redactará un informe de terminación de proyecto para evaluar el impacto y los resultados obtenidos.

#### **IV. CARTA DE POLÍTICAS**

- 4.1 El BID ha acordado con el Gobierno de Haití las políticas macroeconómicas y sectoriales que se incluyen en la Carta de Políticas que presentará el MEF, en la que se describen los principales componentes de la estrategia de dicho gobierno para el programa y se reiterará el compromiso de ejecutar las actividades convenidas con el Banco.

---

<sup>24</sup> Se prevé financiar el presupuesto de seguimiento y evaluación por medio del préstamo HA-T1168.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
I. Alineación estratégica			
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID	Alineado		
Programa de préstamos	Apoyo a países pequeños y vulnerables.		
Metas regionales de desarrollo	Porcentaje de hogares con electricidad.		
Contribución de los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)	Km de líneas de transmisión y distribución de electricidad instaladas y mejoradas.		
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país	Alineado		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2465-2	Refuerzo de la supervisión y planificación estatal del sector de la energía.	
Matriz de resultados del programa de país	GN-2661-1	La intervención no está incluida en el Documento de Programación de País 2012.	
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)			
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Altamente Evaluable	Ponderación	Puntuación máxima
	9.1		10
3. Evaluación basada en pruebas y solución	9.2	25%	10
4. Análisis económico ex ante	10.0	25%	10
5. Evaluación y seguimiento	7.1	25%	10
6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación	10.0	25%	10
Calificación de riesgo global = grado de probabilidad de los riesgos*		Bajo-Medio	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		B.13	
III. Función del BID - Adicionalidad			
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales (criterios de VPC/PDP)			
El proyecto usa otro sistema nacional para ejecutar el programa diferente de los indicados arriba			
La participación del BID promueve mejoras en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:			
Igualdad de género			
Trabajo			
Medio ambiente			
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	Un estudio sobre energía se financió con HA-T1130. Una CT (HA-T1168) apoyará el análisis y desarrollo de un nuevo marco legal e institucional al igual que el desarrollo de una Estrategia de Desarrollo Rural y Urbano de Acceso a Energía, lo cual aumentará la probabilidad de éxito del proyecto.	
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.			

Este es el segundo proyecto en una serie de tres préstamos programáticos. Dicho programa es requerido por Haití para avanzar en incrementar la capacidad de generación del país, expandir la cobertura de electricidad en las zonas rurales y Port-au-Prince, y aumentar la eficiencia del consumo energético de hogares en las zonas urbanas. Los objetivos específicos del programa son: (i) desarrollar la capacidad institucional del Gobierno de Haití para definir una política energética y poder llevar a cabo una planificación y supervisión del sector de energía; y (ii) transformar la Empresa Eléctrica de Haití en una empresa con viabilidad financiera y operativa.

El POD presenta los problemas a ser atacados por el proyecto al igual que los factores que generan dichos problemas, y estos están sustentados por evidencia empírica. Se presentan las magnitudes de las deficiencias y las soluciones propuestas están vinculadas a los problemas identificados en el diagnóstico.

La matriz de resultados tiene lógica vertical. Los impactos están claramente presentados y tiene indicadores SMART. Los resultados también se presentan en forma clara sin embargo no todos los resultados tiene indicadores. No hay un indicador relacionado al resultado "mejor planificación y supervisión del sector de energía." El indicador propuesto no mide el resultado esperado. No todos los indicadores son SMART ya que algunos no son específicos y por tanto son difíciles de medir. El indicador "meta acumulativa de ahorro de EDH" no es claro. Adicionalmente, la línea de base no indica cual es la situación actual de ahorro de la empresa EDH y la meta no podrá demostrar como la situación actual cambiará después del proyecto. Con respecto al indicador relacionado a usuarios activos, la línea de base debería presentar la proporción actual de usuarios activos sobre el total de usuarios de EDH, y la meta presentar dicha proporción en 2013/14 y 2015. Con respecto al indicador "% de actividad financiera reportada en los estados financieros anuales" se debería especificar como se define "actividad financiera." Si bien los productos están claramente especificados, el producto "implementación del SGC" no tiene indicador. Todos los indicadores de impacto, resultados y productos tienen líneas de base, metas y presentan fuentes de información. Dado que este es un PBL, y los costos reales del proyecto no se conocen y no tienen relación al tamaño del préstamo, los costos del programa no se desglosan por producto presentado en la matriz de resultados.

El programa se analizó utilizando un análisis costo-beneficio. Los beneficios económicos están claramente planteados y los costos reflejan los costos reales a la economía. Se presentan los supuestos y se llevó a cabo un análisis de sensibilidad de los supuestos. El proyecto tiene un plan de evaluación y monitoreo que sigue las guías del DEM. La operación se evaluará utilizando una metodología de tipo reflexiva y un análisis de costo-beneficio ex post.

Para concluir, la matriz de riesgo presenta los riesgos del proyecto y estos están clasificados por magnitud y probabilidad. Cada riesgo presenta sus medidas de mitigación e indicadores para monitorear la implementación de dichas medidas.



## MATRIZ DE POLÍTICAS

Objetivos	Condiciones para el primer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2011)	Mecanismos de activación para el segundo financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2012)	Mecanismos de activación para el tercer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2013/2014)
<b>Objetivo del programa:</b> El objetivo general del programa es apoyar al Gobierno de Haití en el desarrollo de un marco sectorial de energía que contribuya a modernizar el sector e incrementar la disponibilidad y asequibilidad de la energía para satisfacer las necesidades de la población y promover la competitividad.			
<b>Marco macroeconómico:</b> Mantener la sostenibilidad macroeconómica.	Se mantiene un marco macroeconómico sólido de acuerdo con los objetivos de este programa.	Se mantiene un marco macroeconómico sólido de acuerdo con los objetivos de este programa.	Se mantiene un marco macroeconómico sólido de acuerdo con los objetivos de este programa.
<b>Reforma del sector energético:</b>  Desarrollar la capacidad institucional del Gobierno de Haití para definir una política energética y realizar la planificación y supervisión del sector energético.	Se ha aprobado una estrategia de reforma del marco normativo e institucional centrada en: (i) nuevos mecanismos institucionales de planificación, formulación de políticas y regulación y (ii) la definición de una estrategia para la participación del sector privado.	Proyecto de ley energéticas del Gobierno de Haití para establecer un sector energético moderno y eficiente que atienda las necesidades a largo plazo del país , y que abarcará:  (i) elementos reglamentarios, tales como la preparación de leyes, normas y políticas y las medidas normativas conexas;  (ii) elementos de planificación y supervisión, y  (iii) elementos institucionales, tales como la definición de la responsabilidad de elaborar los planes y programas estratégicos, la fijación de la estructura tarifaria y la organización institucional del sector energético.	Se presenta al Parlamento una propuesta de un nuevo marco jurídico y regulatorio para el sector.  Se acuerda y crea un organismo o un ente dedicado a planificar y reglamentar el sector eléctrico.
			Se elaboran y emprenden estrategias y planes de acción para la ampliación de la cobertura de electricidad (que incluye la introducción de energía moderna) en zonas rurales y periurbanas.
	Publicación de información sectorial básica con el fin de dar más transparencia al sector de la electricidad, que incluya las transferencias presupuestarias a EDH, datos financieros y pérdidas de electricidad para el año 2010.	La divulgación detallada y publicación de los indicadores del sector energético (en el sitio virtual del MEF) a fin de aumentar la transparencia de las transferencias financieras dentro del sector energético. Dichos indicadores se preparan y publican hasta el tercer trimestre de 2011 por medio del cuadro de seguimiento ( <i>Tableau de Suivi</i> ) del sector energético y comprenderán, entre otros:	Se prepara y se publica cada trimestre el cuadro de seguimiento del sector de la energía eléctrica.

Objetivos	Condiciones para el primer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2011)	Mecanismos de activación para el segundo financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2012)	Mecanismos de activación para el tercer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2013/2014)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) las transferencias presupuestarias a EDH (lo que incluye a Petrocaribe);</li> <li>(ii) las horas/energía suministradas a Puerto Príncipe y las provincias;</li> <li>(iii) el volumen de gasolina para transporte provisto mensualmente;</li> <li>(iv) el costo de la gasolina para transporte (gourdes/galón);</li> <li>(v) la electricidad producida, el consumo de gasolina y el consumo específico de centrales térmicas, y</li> <li>(vi) los costos de los servicios de los productores independientes de energía eléctrica.</li> </ul>	
	Se preparó y presentó al Gabinete el proyecto de ley que penaliza el robo de electricidad ( <i>Loi pénalisant le vol de l'électricité</i> ).		Se presenta al Parlamento el proyecto de ley.

Objetivos	Condiciones para el primer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2011)	Mecanismos de activación para el segundo financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2012)	Mecanismos de activación para el tercer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2013/2014)
<p><b>Modernización de EDH:</b> Transformación de la empresa nacional de energía en una compañía con viabilidad financiera y operativa.</p>	<p>Se acuerda un Plan de Acción para mejorar el desempeño operativo y financiero del sector de la electricidad, que incluye una propuesta a corto y mediano plazo para EDH que consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Suscripción de un Memorando de Entendimiento entre el Gobierno de Haití y Tetra Tech para implementar un contrato de administración interina y definir metas financieras y operativas para EDH en el corto plazo.</li> <li>(ii) El Gobierno de Haití ha solicitado oficialmente al Consejo de Modernización de Empresas Públicas (CMEP) que inicie el proceso de reforma de EDH para asegurar una operación sostenible de la empresa en el largo plazo y fomentar la participación del sector privado.</li> </ul>	<p>Ejecución de la tercera (y última fase) del Contrato de Administración Transitoria (antes conocido como el Contrato de Administración Interina) al amparo del Acuerdo para la Mejora de las Operaciones, conforme al cual un contratista cualificado independiente emprenderá las mejoras fundamentales para que EDH logre la reducción de las pérdidas comerciales, aumente los ingresos y mejore los servicios de electricidad a los hogares y negocios. El Acuerdo para la Mejora de las Operaciones irá acompañado de un plan de desempeño con parámetros de referencia para los resultados que se han de lograr en ámbitos específicos, que son<sup>1</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) aumento del índice de recuperación de efectivo al 48%;</li> <li>(ii) 60.000 clientes activos agregados a la clientela de EDH;</li> <li>(iii) aumento de las economías de EDH hasta niveles de sostenibilidad financiera, y</li> <li>(iv) celebración de reuniones periódicas de la junta directiva de EDH.</li> </ul>	<p>El CMEP selecciona la alternativa de participación del sector privado en EDH e inicia el proceso correspondiente.</p> <p>La gerencia general contrata una firma de auditoría para que realice la verificación independiente de los estados financieros anuales de EDH que se presentarán a su junta directiva.</p> <p>Se fijan normas de calidad del servicio y criterios de desempeño para los proveedores de electricidad.</p>

<sup>1</sup> Dichos parámetros de referencia para los resultados no activan el financiamiento no reembolsable para 2012.

Objetivos	Condiciones para el primer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2011)	Mecanismos de activación para el segundo financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2012)	Mecanismos de activación para el tercer financiamiento no reembolsable en apoyo de reformas de política (2013/2014)
	Se pone en práctica un nuevo sistema de gestión de recursos para los datos comerciales y financieros de EDH, que incluye el equipo y los programas informáticos conexos, y se comienza a impartir capacitación al personal financiero, administrativo y comercial de EDH.	<p>Incorporación de la nueva estructura gerencial, en la que un equipo de especialistas en empresas de servicios públicos rendirá cuentas directamente a la junta directiva de EDH y tendrá autoridad para dirigir y administrar iniciativas operativas (que incluyen operaciones e inversiones), reducir las pérdidas comerciales y mejorar el rendimiento financiero de EDH, impartiendo al mismo tiempo capacitación en el trabajo a sus homólogos en EDH. También incluirá el establecimiento del Comité de Mejora de Operaciones Especiales al que la junta directiva de EDH delegará la autoridad para la toma de decisiones corporativas, financieras y operativas que correspondan.</p> <p>Puesta en servicio del Sistema de Gestión Comercial (SGC) que contribuirá a mejorar la administración de facturas, el control de cobros y las actividades relacionadas con clientela y capacitación.</p>	EDH adopta y mantiene las nuevas normas de gestión empresarial, tales como (i) la publicación continua de estados financieros; (ii) la publicación de los estados financieros de ejercicios anteriores (2005 a 2011); y (iii) el seguimiento de los indicadores operativos acordados.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/12

Haití. Financiamiento No Reembolsable \_\_\_\_/GR-HA a la República de Haití.  
Programa de Transformación Institucional y Modernización del Sector Energético – II

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador de la Cuenta de la Facilidad de Financiamiento No Reembolsable del BID, en adelante la “Cuenta”, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Haití, como Beneficiario, con el objeto de otorgarle un financiamiento no reembolsable para cooperar en la ejecución de un programa de transformación institucional y modernización del sector energético – II. Dicho financiamiento no reembolsable será hasta por la suma de US\$12.000.000, que formen parte de los recursos de la Cuenta, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Financiamiento No Reembolsable.

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

LEG/SGO/CAN/CCB/36859422-12  
HA-L1073