

## **HAÍTÍ**

### **APOYO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO**

**(HA-L1018)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Sandra Bartels (RE2/SC2), Jefe de equipo de proyecto; Marco Nicola (COF/CHA); Roberto Camblor y Susana Sitja Rubio (RE2/SC2); Vibeke Oi (RE2/RE2); Maristella Aldana (LEG), y Leila Sarquis (RE2/SC2), encargada de la preparación del documento.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
A.	Marco socioeconómico.....	1
B.	El sector: Problemas a que hace frente la administración pública.....	2
1.	Contratación.....	5
2.	Remuneraciones.....	7
3.	Capacitación.....	8
4.	Prestación de los servicios.....	9
C.	Estrategia sectorial del país.....	10
D.	Estrategia sectorial del Banco.....	11
E.	Coordinación con otros donantes.....	13
II.	EL PROGRAMA.....	15
A.	Objetivos y descripción.....	15
B.	Costo y financiamiento.....	19
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	19
A.	Prestatario y organismo ejecutor.....	19
B.	Ejecución y administración del programa.....	20
C.	Período de ejecución y calendario de desembolsos.....	22
D.	Seguimiento y evaluación.....	23
IV.	VIABILIDAD Y RIESGOS.....	24
A.	Viabilidad institucional.....	24
B.	Viabilidad socioeconómica.....	24
C.	Viabilidad financiera.....	25
D.	Clasificación del proyecto con respecto a la equidad social y la lucha contra la pobreza (PTI/SEQ).....	26
E.	Impacto ambiental.....	26
F.	Beneficios y beneficiarios.....	26
G.	Riesgos.....	27

## ANEXOS

Anexo I          Marco lógico

## APÉNDICES

Proyecto de resolución

Referencias electrónicas	
Datos socioeconómicos básicos	<a href="http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata">http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata</a>
Estado de los préstamos en ejecución	<a href="http://ops/approvals/pdfs/HAsp.pdf">http://ops/approvals/pdfs/HAsp.pdf</a>
Programa tentativo de financiamiento	<a href="http://opsgsl/ABSPRJ/tentativelending.ASP?S=HA&amp;L=SP">http://opsgsl/ABSPRJ/tentativelending.ASP?S=HA&amp;L=SP</a>
Proyecto conexo financiado por el BID/se puede consultar en los archivos de RE2/SC2	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=834210">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=834210</a>
Presupuesto detallado	<a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=848103">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=848103</a>
Plan de adquisiciones	<a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=848104">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=848104</a>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BRH	Banco de la República de Haití ( <i>Banque de la République d’Haïti</i> )
CEFOPAFOP	Centro de Capacitación y Perfeccionamiento de los Agentes de la Función Pública ( <i>Centre de Formation et de Perfectionnement des Agents de la Fonction Publique</i> )
CIDA	Agencia del Canadá para el Desarrollo Internacional
OMRH	Oficina de Gestión y de Recursos Humanos ( <i>Office de Management et des Ressources Humaines</i> )
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TOKTEN	Transferencia de conocimientos por intermedio de profesionales expatriados
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## RESUMEN DEL PROYECTO

### HAÍTÍ APOYO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO (HA-L1018)

Términos y condiciones financieras				
Prestatario: República de Haití			Plazo de amortización:	40 años
Organismo ejecutor: Ministerio de Finanzas, con participación de la Oficina del Primer Ministro			Período de gracia:	10 años
			Período de desembolso:	5 años
<b>Fuente</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	Tasa de interés:	1% en los 10 primeros años, 2% en adelante
BID (FOE)	US\$10.000.000	99	Comisión de Inspección y vigilancia:	1%
Local	US\$100.000	1	Comisión de crédito:	0,5%
Total	US\$10.100.000	100	Moneda:	Dólar estadounidense
Esquema del proyecto				
<p><b>Objetivo del proyecto:</b></p> <p>El objetivo del proyecto propuesto consiste en apoyar al Gobierno de Haití en sus esfuerzos para (i) establecer y poner en práctica un sólido marco regulador de los recursos humanos e instrumentos de gestión de los recursos humanos para racionalizar y organizar la administración pública en los ministerios de planificación y cooperación exterior, educación, salud, obras públicas y agricultura como medio para sentar las bases de una amplia modernización de la administración pública y (ii) mejorar la prestación de servicios y la capacidad de esos ministerios para formular políticas y ejecutar proyectos.</p> <p><b>Condiciones contractuales especiales:</b> Véanse los párrafos indicados a continuación</p> <p><b>Antes del primer desembolso:</b> Además de las condiciones enunciadas en el artículo 4.01 de las Condiciones Generales, antes del primer desembolso deberán haberse cumplido las siguientes: (i) el primer ministro habrá dictado un decreto para aprobar las normas de funcionamiento del Consejo Superior de la Administración y la Función Públicas (<i>Conseil Supérieur de l'Administration et de la Fonction Publique</i>) (3.2); (ii) se habrá seleccionado y contratado al subcoordinador de la unidad de coordinación de proyecto y al coordinador de la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos (3.3), y (iii) el Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina del Primer Ministro habrán aprobado y puesto en vigor el manual de operaciones del proyecto, previamente convenido con el Banco (3.7).</p> <p><b>Otras condiciones para la ejecución:</b> Los recursos del proyecto para financiar el programa de remuneraciones sólo podrán utilizarse una vez que el primer ministro haya aprobado un decreto, a satisfacción del Banco, en el que se anuncien los procedimientos para la contratación por concurso de los funcionarios públicos que serán contratados con cargo al proyecto o que se beneficiarán de éste y que reglamenten su remuneración y otras condiciones de empleo (2.13 y 3.12). Además, los ministerios seleccionados podrán utilizar los recursos asignados al componente III solamente una vez que el Banco haya recibido pruebas satisfactorias de la evaluación de la organización del correspondiente ministerio y su paquete especial de incentivos y de su acuerdo al respecto con el Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina del Primer Ministro (2.9 y 3.8).</p> <p><b>Desembolso especial:</b> Una vez que el prestatario haya cumplido las condiciones enunciadas en el artículo 4.01 (a), (b) y (e) de las condiciones generales del contrato de préstamo, el Banco podrá desembolsar hasta US\$150.000 con objeto de financiar las actividades necesarias para cumplir las condiciones especiales previas al primer desembolso y preparar el primer plan anual de ejecución.</p> <p><b>Excepciones a políticas del Banco:</b></p> <p><b>El proyecto es congruente con la estrategia de país:</b>      Sí <input checked="" type="checkbox"/>      No <input type="checkbox"/></p> <p><b>El proyecto califica como:</b>      SEQ <input type="checkbox"/>      PTI <input type="checkbox"/>      Sector <input type="checkbox"/>      Geográfica <input type="checkbox"/>      % de beneficiarios <input type="checkbox"/></p> <p><b>Adquisiciones:</b> Véase el párrafo 3.11. La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios de consultoría se llevarán a cabo de conformidad con las políticas y los procedimientos del Banco (documentos GN-2349-7 y GN-2350-7), complementados con un anexo especial que formará parte del contrato de préstamo.</p> <p><b>Fecha de verificación por el CESI:</b> 29 de septiembre de 2006</p>				

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Marco socioeconómico

- 1.1 Según datos empíricos, Haití tiene la tasa de emigración de personas con instrucción más alta de todos los países en desarrollo. Orozco<sup>1</sup> (2006), por ejemplo, señala que 88% de los haitianos que emigran lo hacen porque no pueden encontrar oportunidades de trabajo en su país. Habida cuenta de la inestabilidad política y del mal clima para la inversión que hay en Haití, esta emigración ha creado un círculo vicioso que ha limitado seriamente las posibilidades de atraer inversiones productivas (incluida la inversión extranjera directa) y el crecimiento de la productividad total de los factores, lo que propicia a su vez la emigración.
- 1.2 Por esta razón, parece necesario lograr mejoras en el capital humano, que deben ir acompañadas del levantamiento de otras restricciones al crecimiento económico. Se prevé que, de mejorar el clima para la inversión, la contribución potencial de la diáspora haitiana irá más allá del envío de remesas al país, para contribuir asimismo a ampliar el comercio exterior y las corrientes de capital y tecnología, así como a apoyar la importante tarea del afianzamiento institucional.
- 1.3 El crecimiento económico de Haití ha sido irregular y, en general, está estancado, con un ingreso real situado en un nivel similar al de fines de los años setenta. Si se tiene en cuenta que la población ha aumentado a razón de casi un 1,9% anual en el mismo período, el ingreso real per cápita equivale a las dos terceras partes de lo que era 30 años atrás. Sin embargo, el crecimiento parece haber empezado a mejorar un poco a partir de 2005, año en que el crecimiento real llegó al 1,8%, lo que constituye una considerable recuperación en comparación con el marcado descenso del PIB, descenso que fue de un 3,5% en el año anterior. Las perspectivas políticas y económicas son más estables en razón de un nuevo gobierno, favorable a las coaliciones, y al firme apoyo de la comunidad internacional de donantes, acompañados de varias reformas jurídicas e institucionales, lo que sugiere que la recuperación continuará, como queda de manifiesto en las estimaciones del crecimiento, que son de 2,5% para 2006 y 4% para 2007.
- 1.4 En la iniciativa en dos etapas de asistencia de emergencia en situación de posconflicto, del FMI, ha prevalecido la prudencia macroeconómica. El FMI, a fin de afianzar la estabilidad macroeconómica y aumentar el gasto social y las inversiones en infraestructura, proporcionó casi US\$15 millones al año entre 2004 y 2006. El programa obedeció además al propósito de facilitar la inclusión de Haití en un servicio para el crecimiento y la lucha contra la pobreza y en la Iniciativa PPME ampliada.
- 1.5 Si bien la deuda externa del país, 31% del PIB en 2005, es modesta en comparación con las de muchos de sus países vecinos, su relación de deuda/exportaciones igual a

---

<sup>1</sup> Orozco, M. 2006. Understanding the remittance economy in Haiti, *Diálogo Interamericano*, Banco Mundial.

1,76 indica que esa deuda es insostenible. Así, pues, la Junta de Gobernadores del FMI anunció recientemente que Haití podía acogerse a la Iniciativa PPME.

- 1.6 Haití depende sobremanera del financiamiento externo. A las grandes entradas de capital de donantes extranjeros se suman las remesas enviadas por particulares. Estas corrientes, del orden del 25% al 30% del PIB, prácticamente equilibran la cuenta corriente. Además, los fondos no reembolsables y los desembolsos de préstamos ayudan a financiar el actual aumento del gasto público. La proporción correspondiente a fondos no reembolsables destinados a equilibrar el presupuesto ha aumentado marcadamente a medida que se incrementa de a poco la confianza en el gobierno. En la actualidad, entre el 20% y el 26% del gasto público se financia mediante fondos no reembolsables. Como resultado, los déficit que quedan una vez deducidos dichos fondos se han mantenido prácticamente constantes. Además, los desembolsos netos de préstamos exteriores en el ejercicio fiscal 2005/2006 financiaron otro 10% del gasto público, con lo que se redujeron las necesidades de financiamiento del sector público. En julio de 2006 la Conferencia Internacional para el Desarrollo Económico y Social de Haití prometió donar US\$750 millones para enjugar déficit presupuestarios y financiar las necesidades de inversión en el período comprendido entre julio de 2006 y septiembre de 2007<sup>2</sup>.
- 1.7 El aumento del gasto público tiene que estar complementado con una reasignación sustancial de los recursos para atender a las necesidades públicas y hacer frente a las prioridades del gobierno a corto y mediano plazos. En la actualidad, hay grandes cantidades de recursos comprometidos para determinadas partidas de gastos, con lo que el gobierno no puede hacer una asignación focalizada. Por ejemplo, las transferencias del gobierno a empresas del sector público llegaron a casi un 9% del gasto total en el ejercicio fiscal 2005/2006. Por otra parte, el servicio de la deuda es otro elemento que traba la flexibilidad en la asignación del gasto; en el ejercicio fiscal 2005/2006 el 5,5% de los gastos estuvo destinado a esta partida. Por lo tanto, es esencial que la mayor estabilidad macroeconómica y el mayor espacio fiscal creado por el apoyo de los donantes, a que se ha hecho referencia, se aprovechen para adoptar medidas prioritarias. Entre ellas, reviste importancia crucial el fortalecimiento de la administración pública, ya que la falta de personal profesional técnico impide utilizar en forma eficiente y eficaz los recursos públicos. En esta etapa inicial, para alcanzar este objetivo habrá que aumentar la masa salarial y diseñar sistemas de incentivos financieros que aumenten la capacidad del personal técnico del sector público a fin de reforzar la gestión de los recursos públicos.

**B. El sector: Problemas a que hace frente la administración pública**

- 1.8 En 1999 aproximadamente el 60% del gasto público estaba destinado al pago de sueldos y representaba el 4% del PIB. En 1978, se calculaba que el número total de funcionarios públicos era 42.500, mientras que en 1999 eran 46.618 (un 41% de

---

<sup>2</sup> Comunicado Final de la Conferencia Internacional para el Desarrollo Económico y Social de Haití, 25 de julio de 2006.

ellos mujeres) y el censo más reciente, levantado en mayo de 2005 y que abarcó 22 instituciones públicas, indicó que más de 47.000 funcionarios públicos recibían cheques de pago emitidos por la Tesorería. La proporción de funcionarios públicos por habitante es muy baja, con un cociente de alrededor del 0,7%, y está distribuida desigualmente en el territorio. En las zonas urbanas hay aproximadamente 1,2 funcionarios públicos por cada 100 habitantes, pero en las zonas rurales la proporción es del 0,1%<sup>3</sup>. Por lo tanto, la desproporción que existe entre el número de habitantes y el número de funcionarios públicos es enorme. Agrava además el problema la distribución territorial y sectorial de los funcionarios públicos, que en su mayor parte trabajan en Puerto Príncipe y en tres grandes ministerios (educación, salud y justicia).

- 1.9 Falta personal capacitado para formular políticas y hacer un seguimiento de su ejecución. Además, la administración pública adolece de un bajo nivel de profesionalismo y de una estructura y procedimientos inadecuados. En una encuesta, el 58% de los funcionarios públicos consultados respondió que había obtenido su trabajo mediante contactos personales o profesionales y únicamente el 16% lo había obtenido por sus estudios o su formación. En 2002 una encuesta del PNUD indicó que el 68% de todos los funcionarios tenía únicamente estudios primarios o secundarios, únicamente alrededor del 25% tenía diplomas universitarios y poquísimos (2,3%) habían seguido cursos de posgrado.
- 1.10 La inestabilidad política que ha caracterizado al país en los últimos años ha tenido como resultado una gran inestabilidad en cuanto a puestos directivos y los funcionarios públicos y quienes son designados para ocupar cargos tienen pocos incentivos para desempeñarse bien, en razón de la incertidumbre que ofrece su carrera en el sector público. Como consecuencia de estos problemas, se ha deteriorado la estructura pública de Haití y el reducido sector público actual no puede desempeñar las funciones básicas para prestar servicios públicos. Hay también datos empíricos que dan a entender que las condiciones físicas de trabajo son variables y la capacidad de los funcionarios públicos no sólo es excepcionalmente reducida sino que además está mal distribuida.
- 1.11 En todo caso, el problema no puede imputarse únicamente al tamaño, la calidad y la distribución de la administración pública sino también al hecho de que no se han establecido ni puesto en práctica procedimientos de trabajo, además de las deficiencias en la supervisión que debería asegurar que los responsables de funciones básicas tuvieran los recursos necesarios para desempeñarlas bien. La falta de énfasis en el logro de productos y resultados y en la responsabilidad de las instituciones de generarlos se suma a las razones que fomentan la utilización indebida de recursos y el ausentismo de los funcionarios.

---

<sup>3</sup> En comparación con alrededor del 3% en otros países (Estados Unidos 6,8%, Uruguay 6,5%, Argentina 4,9%, Canadá 3,84%, Ecuador 3,4% y Guyana 2,2%).



- 1.12 La experiencia que deja la aplicación del Marco Interino de Cooperación confirma que las políticas nacionales están mal diseñadas, la capacidad administrativa es baja y el sistema de formulación y ejecución de las políticas no conduce a una asignación racional de prioridades para las tareas ni una utilización racional de los recursos financieros de que se dispone. Cabría, pues, afirmar que uno de los obstáculos para una buena gobernanza de la economía en Haití consiste en que la calidad y cantidad de los servicios públicos son deficientes porque no hay un número suficiente de personal cualificado en los ministerios clave para poder prestar servicios públicos adecuados a la población. Además, la falta de un buen sistema de incentivos hace difícil retener y estimular a los funcionarios públicos o atraer a personas muy cualificadas que forman parte de la diáspora haitiana que emigró a los Estados Unidos, Canadá y Europa.
- 1.13 Las evaluaciones patrocinadas por donantes internacionales en cuanto a la capacidad de los ministerios revelan que la mayoría de las designaciones en el sector público se han hecho sobre la base de los contactos políticos y el clientelismo. Aunque es posible recurrir a nombramientos políticos para atraer a nuevos funcionarios públicos, ello puede surtir un efecto negativo en la profesionalización. Además, la falta de un sistema competitivo de incentivos ha hecho que los donantes internacionales, las ONG y el sector privado atraigan personal cualificado, en detrimento del sector público.
- 1.14 Las deficiencias en la gestión de los recursos humanos revisten muchas formas. En primer lugar, nunca se evaluó en profundidad la relación fundamental que existe entre la formulación de políticas, los gastos presupuestarios y la organización del sector público. Algunas oficinas técnicas (oficinas de estudios económicos y estadísticos, personal de adquisiciones en ministerios y unidades de coordinación de proyectos) han tenido profesionales muy competentes, pero muchas veces su número resultó ser demasiado reducido como para poder desempeñar su mandato. En algunos casos, el exceso de personal o “un estrato adicional e inútil de semifuncionarios” (por ejemplo, los comisionados de aduanas<sup>4</sup>) también ha sido un problema. Además, la constante impuntualidad y el ausentismo no justificado y continuo parecen constituir un grave problema para el funcionamiento cotidiano del sector público y agravan el mal desempeño.
- 1.15 No se dispone de información detallada acerca de los distintos métodos vigentes para la determinación de la remuneración individual en lo que respecta a la eficiencia, la equidad o las diferencias entre organismos, ni tampoco la hay acerca de la experiencia y los conocimientos valiosos que se hayan acumulado en el sector público. Nunca se ha evaluado la capacidad actual del personal de plantilla pero, en la mayoría de los casos, la dotación de personal ha sido, simplemente, demasiado

---

<sup>4</sup> Banco Mundial (1999), República de Haití: Diagnóstico de los procedimientos de adquisiciones del país, borrador, septiembre, página 21.

baja para un desempeño adecuado (particularmente en los organismos tributarios y aduaneros y en las oficinas municipales).

- 1.16 Hay escasez de personal fuera de Puerto Príncipe, pero incluso en la capital muchas oficinas carecen del personal técnico que se necesita para poner en práctica las políticas. Según una evaluación hecha durante el Marco Interino de Cooperación, se estima que se necesitan urgentemente casi 4.000 funcionarios más, en su mayor parte en puestos técnicos. A principios de la década en curso (i) el 5% de los funcionarios de la administración pública eran altos funcionarios; (ii) el 30% era personal técnico y (iii) el 65% era personal de apoyo. Por consiguiente, el nivel de conocimientos técnicos en todas las categorías del sector público es bajo.
- 1.17 La situación se agrava más en razón de la elevada rotación de personal que provocan los cambios de gobierno y las crisis políticas, lo cual a su vez redundo en desmedro de los intentos por dotar a la administración pública de todo el personal necesario y por profesionalizarla.
- 1.18 La constitución de 1987 y el marco jurídico vigente destacan la importancia de establecer un sector público moderno, fiable y competente que esté firmemente asentado en los principios de la igualdad de oportunidades de empleo y las prácticas de contratación y ascenso sobre la base del mérito. Sin embargo, en el Marco de Cooperación se ha reconocido que el número insuficiente de funcionarios públicos cualificados y la falta de un sistema de incentivos que sirva para atraerlos, retenerlos y motivarlos redundó en grave desmedro del desempeño del gobierno.
- 1.19 La reforma efectuada en 2005 en relación con la legislación relativa a la administración pública<sup>5</sup> constituye sólo un principio y, al igual que en el caso de cualquier otra reforma de importancia, plantea dificultades de ejecución. Si bien en leyes anteriores y en esta reforma se ha previsto el establecimiento de un sistema de carrera en la administración pública, no se ha puesto en práctica un conjunto detallado de procedimientos para la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, no existen procedimientos para los ascensos con arreglo a la antigüedad y la actuación profesional.
- 1.20 Para hacer realidad las prioridades del gobierno es necesario que siga avanzando la reforma de la administración pública. De no modernizarse la gestión de los recursos humanos para asegurar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos se limitarían los resultados que podrían obtenerse mediante reformas del sector público que beneficien más a los pobres.

## **1. Contratación**

- 1.21 A diferencia de lo que estipula la ley y afirma la Oficina del Primer Ministro, la contratación no está centralizada; los ministerios sólo aplican en parte los

---

<sup>5</sup> El gobierno interino reformó la Ley sobre la Administración Pública y la Ley sobre la Organización de la Administración Pública (las reformas fueron promulgadas simultáneamente en mayo de 2005). La reforma de cada una de estas leyes fue financiada por separado en virtud de un proyecto de asistencia del PNUD.

procedimientos vigentes. Esta situación ha alentado la fragmentación y diversificación de los métodos de gestión de los recursos humanos entre los distintos ministerios y las distintas dependencias ministeriales. Por lo general, los ministerios contratan según criterios que combinan los antecedentes profesionales (título profesional) y las cualidades y los contactos personales, pero rara vez lo hacen utilizando procedimientos abiertos de concurso. Más allá de la cuestión del clientelismo, normalmente se contrata en forma apresurada para incorporar nuevos profesionales a las instituciones públicas.

- 1.22 Salvo en el caso del Ministerio de Economía y Finanzas, que está preparando una nueva generación de contadores, no hay en el sector público un programa para evaluar el tipo de aptitudes necesarias y determinar así las nuevas contrataciones. La capacitación es escasa y la tasa de deserción en los cursos es elevada. No existen sistemas operativos de progresión en la carrera, de ascensos ni de evaluación anual del desempeño. También escasean los funcionarios que trabajan a nivel conceptual, en comparación con el personal de apoyo (aproximadamente el 65%).
- 1.23 La administración pública de Haití ha experimentado una grave fuga de cerebros y el personal técnico se ha ido a organizaciones internacionales o no gubernamentales, o bien a América del Norte, en un movimiento impelido mayormente por las bajas remuneraciones. En otros países, el PNUD ha establecido programas especiales (TOKTEN)<sup>6</sup> para atraer a miembros de la diáspora. El programa TOKTEN es un mecanismo mundial del PNUD para encontrar y movilizar a profesionales cualificados de países en desarrollo que se encuentren en el extranjero y hacerlos volver a su país de origen en calidad de consultores y durante períodos breves para comunicar los conocimientos técnicos y la experiencia que hayan acumulado y desempeñar funciones que, de lo contrario, estarían a cargo de consultores internacionales. El PNUD, en asociación con gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y donantes, está ejecutando el programa en 35 países. Dicho programa se concentra fundamentalmente en contratos de hasta dos años de duración de personal con experiencia en servicios públicos, presupuestación, administración financiera, adquisiciones, auditoría y administración de proyectos.

---

<sup>6</sup> Se considera que el programa TOKTEN constituye una dimensión adicional de la cooperación técnica que ayuda a reducir los efectos negativos de la fuga de cerebros, con varias ventajas. Las instituciones receptoras aprovechan los conocimientos de los consultores del TOKTEN a un costo bajo, para los consultores es motivo de satisfacción contribuir al desarrollo de sus países y éstos no sólo aprovechan la experiencia y los conocimientos adquiridos sino que se benefician también del hecho de que cada consultor asignado en el marco de dicho programa contrarresta los efectos de la fuga de cerebros. El programa es también excepcional porque permite traspasar conocimientos e intercambiar conocimientos técnicos y experiencia en el idioma del país de origen. En la Sexta Conferencia Internacional TOKTEN, celebrada en Beijing en mayo de 2000, se destacó que se trataba de un concepto útil y excepcional y de una fuerte expresión del voluntariado para los nacionales expatriados, bajo el auspicio de las Naciones Unidas. En particular, la tecnología de la información ha abierto mayores oportunidades para el programa TOKTEN.

- 1.24 En todo caso, según la experiencia internacional, el principal problema para atraer a haitianos de la diáspora y hacerlos participar en la dinámica nacional se encuentra en el desfase que hay entre los estudios y el nivel de experiencia necesarios, por una parte, y el nivel de las remuneraciones, por la otra. Sin un sistema competitivo de incentivos financieros es más probable que un profesional que vive en el extranjero regrese al país contratado por una ONG y no por el sector público.

## **2. Remuneraciones**

- 1.25 Antes de 1996 la remuneración del sector público era competitiva e incluía también préstamos personales para construir una vivienda. Después de la depreciación de la moneda nacional, el poder adquisitivo se redujo en el 50% entre 1997 y 2000 para hacerlo incluso con mayor rapidez después de ese año. Un director que en 1996 ganaba 2.500 dólares por mes gana hoy menos de 900 dólares<sup>7</sup>, a pesar del 30% de aumento de sueldos concedido en 2004 y del aumento del 15% otorgado en 2006<sup>8</sup> (para no mencionar la diferencia entre las remuneraciones de las categorías más altas y las más bajas).
- 1.26 Quedan pocos especialistas en el sector público y los sueldos que se pagan al personal local contratado por organizaciones internacionales y ONG han distorsionado el mercado laboral y reducido el número de posibles funcionarios públicos. Este problema hace que resulte más difícil al gobierno contratar y retener personal cualificado y eficaz. No es fácil evaluar la repercusión de este fenómeno. El gran aumento de la cooperación internacional en Haití no tuvo en cuenta el riesgo de debilitar a corto plazo la administración pública, lo que compromete los resultados de los programas de fortalecimiento institucional. Cuando los donantes internacionales pagan sueldos más altos para aumentar la capacidad de ejecución de sus programas se logra una solución a corto plazo que tiene repercusiones más amplias a largo plazo.
- 1.27 La investigación realizada en 2004 por el Marco Interino de Cooperación indicó que la remuneración que se pagaba fuera de la administración pública era más alta que la que se pagaba en ella, con la excepción del personal de apoyo, que ha estado sistemáticamente en situación desventajosa (véase el Cuadro 1.1). En ese momento, un director técnico ganaba en una ONG más de dos veces lo que habría ganado como funcionario del sector público, y actualmente hay casos en que los directores técnicos de ONG ganan lo mismo o más que un ministro.

---

<sup>7</sup> El tipo de cambio en 1986 era de aproximadamente 5 gourdes por dólar de los Estados Unidos; en 2006 es de aproximadamente 38,5 gourdes por dólar.

<sup>8</sup> Los sueldos y salarios son extremadamente bajos para los estándares internacionales y equivalen únicamente al 4% del PIB. Sin embargo, este panorama cambia un poco al compararse los sueldos y los salarios con la magnitud del presupuesto del gobierno. En 2005 se destinaron a sueldos y salarios 22% de los gastos del gobierno o 34% del gasto corriente. Así, si bien uno de los medios necesarios para que el sector público pueda atraer personal cualificado y cubrir puestos vacantes consiste en subir los sueldos que ofrece, hay que tener en cuenta que ello debería ir acompañado de un aumento del volumen de los ingresos y gastos del gobierno.

**Cuadro 1.1**  
**Remuneración comparada**

Puesto	Remuneración		
	Administración pública (tras ajuste)	ONG*	Organizaciones internacionales (mínimo)*
Director técnico	1.170	3.000	+4.000
Profesional superior	426	2.000	1.773 y 2.656
Profesional subalterno	359	1.000	1.451 y 2.090
Auxiliar del Director	385	571	574 y 882
Chofer	74	285	337 y 503

Tipo de cambio: 35 gourdes por dólar (9 de agosto de 2004)

(\*) Sueldo básico – sin prestaciones.

- 1.28 Habida cuenta de que en el pasado la mayoría de los nombramientos no dependían del mérito, era normal que predominara una escala de sueldos basada en los títulos (*barème de salaire*) y no en el desarrollo de la carrera (escala salarial vertical y horizontal, o *grille de salaire*). Hasta ahora el Ministerio de Economía y Finanzas fija cada año los tramos salariales. Sin embargo, se dispone de muy poca información acerca de los métodos reales de determinación de la remuneración en lo que respecta a la eficiencia y la equidad, así como de las diferencias en la estructura de la remuneración entre los distintos organismos. Lo que se sabe es que el ministerio tiene un sistema centralizado de nómina de pagos basado en un número único de identidad (*feuille rose*) para minimizar los pagos fraudulentos o erróneos. Se sabe además que las escalas de sueldos del ministerio son más altas que las del resto del sector público.
- 1.29 Habida cuenta de que las remuneraciones representan una parte importante del gasto total, el nivel de gasto del sector público no asegura que los sueldos hayan de mejorar. Cualquier aumento de la disponibilidad de recursos obligaría a escoger entre canalizar los fondos hacia las remuneraciones, encauzarlos hacia inversiones en otros sectores, o a encontrar una solución intermedia entre las otras dos.
- 1.30 En 1997 la iniciativa Preval-Canmndessus dio a Haití apoyo financiero para pagar en el sector público sueldos más altos que el promedio nacional. En 2004 y partiendo de la misma premisa, la OEA concedió a Haití US\$1 millón para contratar a 20 profesionales muy cualificados a fin de que trabajaran en el terreno.

### **3. Capacitación**

- 1.31 No existe en la actualidad una política de capacitación claramente definida a nivel nacional. Hay funcionarios públicos que no tienen título profesional alguno. A pesar de que en cada ministerio hay un departamento de recursos humanos, nadie está encargado de evaluar las necesidades de capacitación.

- 1.32 Ciertas instituciones de enseñanza superior, con distintos objetivos, han formulado algunos programas de capacitación en materia de gestión de la política pública. Existen programas universitarios primordialmente a nivel sectorial (educación, salud, agricultura). La administración pública de Haití organiza sesiones de capacitación para sus funcionarios y empleados y ha establecido unos pocos centros e instituciones clave para atender a esta necesidad: el Centro de Capacitación y Perfeccionamiento de los Agentes de la Función Pública (CEFOPAFOP), el Centro de Técnicas de Planificación y de Economía Aplicada (*Centre de Techniques de Planification et d'Économie Appliquée*, CTPEA) y el Instituto de Capacitación del Banco Central (*Institut de Formation de la Banque Centrale*). El CEFOPAFOP existe desde 1985 pero actualmente no está en funcionamiento. Su objetivo consiste en llevar a la práctica la política del Estado de instrucción y capacitación técnica del personal administrativo, con cursos que se adaptan a las necesidades de los participantes. El CTPEA funciona como parte del Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior y apunta a formar personal en los campos del análisis estadístico, la planificación económica y la economía aplicada. Inicialmente se asignaba prioridad a los funcionarios y empleados en la administración pública, especialmente los del sistema nacional de planificación, pero actualmente pueden participar todos los que aprueben los exámenes de ingreso correspondientes.
- 1.33 La demanda de formación in situ para funcionarios públicos es reducida habida cuenta de la falta de seguridad, las distancias, los cortes de energía, la interrupción de las comunicaciones en red y las limitaciones de infraestructura y medios de transporte que hay en la capital del país. Lamentablemente, los donantes internacionales no han prometido fondos suficientes para establecer, desarrollar o adaptar cursos de capacitación para funcionarios públicos. La falta de financiamiento se ha traducido en la falta de mayores oportunidades de capacitación in situ y ha limitado las posibilidades de otorgar los ascensos sobre la base del desempeño en virtud de un sistema formal de desarrollo de la carrera en la administración pública.

#### **4. Prestación de los servicios**

- 1.34 Los servicios públicos en Haití son deficientes, insuficientes o inexistentes. Según las conclusiones generales del Marco Interino de Cooperación, los principales indicadores en materia de educación, salud, agua y saneamiento muestran que el acceso a los servicios públicos básicos es sumamente limitado y su calidad es extremadamente baja. En todo el sector público, los ministerios que prestan servicios públicos tienen problemas masivos de capacidad para desempeñar las funciones necesarias de presupuestación, administración de los sistemas y las políticas de adquisiciones y supervisión de los recursos humanos.
- 1.35 Hasta ahora el sector público carece de sistemas para determinar si los recursos presupuestarios se usan en forma eficiente, según las prioridades establecidas y en forma transparente. La mala administración en los ministerios, que se manifiesta en una asignación ineficiente de recursos, una gestión ineficiente de los recursos

humanos y la desviación de fondos para otros fines, se suma a los problemas que reducen la capacidad para prestar servicios.

- 1.36 En general, el Marco Interino de Cooperación requería un conjunto de intervenciones en todo el sector público. El aumento de la eficiencia y la eficacia de los servicios públicos está implícito en los estudios sectoriales realizados por todos los donantes, pero nunca se ha preparado un programa especial para atacar expresamente los problemas estructurales que dificultan la prestación de servicios. Lo fundamental es lograr que el Gobierno de Haití asigne prioridades a una serie de medidas de supervisión, les fije una secuencia y las lleve a cabo de manera racional con personal de contrapartida suficiente y recurriendo a la capacidad operativa del sector privado y de la sociedad civil. Ello sólo se podrá hacer la información que se obtiene es suficientemente fidedigna y completa como para establecer una relación entre las asignaciones presupuestarias y los recursos humanos, por una parte, y la cantidad y calidad de los productos, por la otra.
- 1.37 Es dudoso que se pueda considerar que algunos de los ministerios están listos desde el punto de vista técnico para una reingeniería integral. Por lo tanto, tiene sentido preparar un plan piloto de racionalización (reingeniería básica de procesos para mejorar la prestación de servicios), evaluación de los conocimientos técnicos que se necesitan y los que están disponibles y establecimiento de un programa de profesionalización. El éxito de los planes piloto ayudará a dar al Gobierno de Haití el margen y los fundamentos que necesita para introducir en el futuro reformas del sector público que lo dejen en mejores condiciones para ejecutar políticas conducentes a la reducción de la pobreza.

### **C. Estrategia sectorial del país**

- 1.38 Cabe señalar que el gobierno recientemente elegido adoptó el Marco Interino de Cooperación como estrategia a corto plazo para el país. El marco incluye medidas para (i) afianzar la gobernanza política y promover el diálogo nacional, (ii) afianzar la gobernanza económica y promover el desarrollo institucional, (iii) promover la recuperación económica y (iv) mejorar el acceso a los servicios sociales básicos. El segundo pilar, consistente en afianzar la gobernanza económica y promover el desarrollo institucional, enuncia el programa nacional de reformas en este campo. En relación con diversos aspectos de la estrategia propuesta, el gobierno ha avanzado en forma sustancial en la introducción de reformas con el apoyo del BID y otras organizaciones internacionales.
- 1.39 El Gobierno de Haití ha centrado sus prioridades en la construcción de un Estado moderno, así como en la promoción de un mejor clima para la inversión privada a fin de reducir las barreras que traban el crecimiento del país. En este contexto, las autoridades consideran que, para establecer un entorno orientado a la actividad empresarial, es fundamental mejorar la calidad de las instituciones públicas y de la gobernanza económica. Simultáneamente se reducirán otras restricciones al crecimiento mediante medidas para mejorar el nivel de educación, establecer una

infraestructura adecuada y mejorar el capital humano, todas condiciones éstas necesarias para restablecer el crecimiento en Haití.

- 1.40 Las principales prioridades del Gobierno de Haití para aumentar la capacidad institucional son (i) cubrir los principales puestos ejecutivos y de formulación de políticas atrayendo a haitianos que viven en el extranjero, a fin de que aporten su caudal de conocimientos; (ii) capacitar al personal en funciones y nuevo en la escuela abierta de administración que se está mejorando; (iii) retener el personal cualificado actual mediante un sistema de incentivos basado en un paquete de remuneración competitivo; (iv) mejorar el entorno de trabajo, con inclusión de los métodos de administración y capacitación; (v) formar capacidad en las oficinas de gestión de los recursos humanos para aplicar los procedimientos necesarios a fin de que haya una gestión transparente en toda la administración pública; (vi) establecer un sistema de información, y (vii) sentar las bases generales para la modernización de la administración pública.
- 1.41 En junio de 2005 el gobierno aprobó un decreto por el cual se revisó el Estatuto General de los Recursos Humanos<sup>9</sup>. Dicho decreto estableció la Oficina de Gestión y de Recursos Humanos (OMHR) y el Consejo Superior de Administración y Recursos Humanos. La primera está supeditada a la autoridad del segundo, que está integrado por el primer ministro, el ministro de finanzas y otros miembros del gabinete y es el órgano que adopta las decisiones de política de la OMHR.

#### **D. Estrategia sectorial del Banco**

- 1.42 La nueva estrategia del Banco se centrará en cuatro pilares: (i) gobernanza, (ii) recuperación económica, (iii) mejoramiento del desarrollo humano y (iv) desarrollo del sector privado. El proyecto que se propone se encuadra en particular en el primer pilar en tanto apoya el mejoramiento continuo de la capacidad del país para la gestión de los recursos humanos, así como al promover medidas que contribuyen a aumentar la transparencia y eficiencia del sector público a los efectos de la prestación de servicios.
- 1.43 El Banco ha desempeñado una función de vanguardia en la gobernanza económica de Haití al haber apoyado la adopción de medidas en el sector en virtud de programas anteriores en el país. Entre los proyectos financiados por el Banco que complementan este programa se cuentan la facilidad sectorial para el fortalecimiento de instituciones (1632/SF-HA) aprobada en junio de 2005, que prevé acciones en cinco ministerios (obras públicas, educación, salud, justicia y agricultura) para (i) fortalecer la capacidad institucional mediante la creación a corto y medio plazos de las condiciones mínimas que se requieren para una adecuada gobernanza económica, ii) promover la instauración del marco institucional necesario con miras a una administración eficiente y funcional de los procesos de adquisiciones públicas y (iii) reforzar la capacidad de formulación,

---

<sup>9</sup> Le Moniteur; año 160; especial No. 7, 22 de julio de 2005.



- presentación y ejecución del presupuesto y vincular éste a los planes de gastos y adquisiciones. Se presta también apoyo al Gobierno de Haití a fin de reforzar la capacidad de la Administración General de Aduanas (AGD) para mejorar la percepción de derechos aduaneros y brindar a la Dirección General de Impuestos (DGI) mayor capacidad de recaudación tributaria. Este programa ayudará a los cinco ministerios a coordinar las asignaciones presupuestarias con las prioridades estratégicas del sector.
- 1.44 El programa en apoyo de la reforma de las finanzas públicas (1499/SF-HA) ayudó al Gobierno de Haití a establecer una estructura normativa para la administración financiera mediante la aprobación de la Ley Orgánica del Presupuesto en diciembre de 2003 y su promulgación en agosto de 2004. Esta ley sienta el marco jurídico para la adopción de medidas en materia de gobernanza económica en el futuro. Además, el programa ayudó al gobierno a reducir el número de cuentas corrientes a una por ministerio y a definir los criterios de utilización a título excepcional. De resultados de estas medidas, la utilización se redujo del 58% del gasto total en 2002-2003 al 4,18% entre octubre de 2004 y mayo de 2005.
- 1.45 El programa de reforma fiscal y gobernanza (1644/SR-HA) se centra en la adopción de medidas para reforzar (i) las adquisiciones y contrataciones en la esfera pública, en particular el establecimiento del marco normativo necesario para las oficinas de adquisiciones y contrataciones a nivel sectorial; (ii) el proceso presupuestario, al apoyar el establecimiento de grupos de contadores públicos en los sectores y la reducción del gasto discrecional y (iii) los controles financieros, particularmente medidas contra la corrupción, y el establecimiento del marco normativo para el control interno.
- 1.46 La operación propuesta se está preparando en forma paralela al programa de fortalecimiento de la gestión de los recursos públicos (HA-L1017) y va en apoyo del cumplimiento de las condiciones en materia de política de recursos humanos incluidas en el préstamo en apoyo de reformas de política. Ambas operaciones proporcionan apoyo e incentivos a las iniciativas del Gobierno de Haití para aumentar la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión de los recursos públicos.
- 1.47 La operación que se propone financiará actividades de modernización de la gestión de los recursos humanos en los ministerios de planificación y cooperación exterior, obras públicas, educación, salud y agricultura (los “ministerios seleccionados”). Los ministerios sectoriales se escogieron en razón de su nivel de gasto, su importancia en la prestación de servicios públicos y su papel como organismos ejecutores de proyectos financiados por la comunidad de donantes. El ministerio de planificación se incluyó por la función crítica que le cabe en la planificación estratégica, la definición de los indicadores de resultados macroeconómicos y la gestión del programa de inversiones públicas, lo cual obliga a modernizarlo a fin de que pueda atraer al personal técnico que necesita para desempeñar sus funciones y establecer la base para mejoras en sectores que carecen del personal técnico

necesario para cumplir su cometido, lo cual es fundamental para que el impacto en ellos sea mayor.

**E. Coordinación con otros donantes**

- 1.48 Los equipos técnicos de los donantes internacionales más importantes comenzaron un análisis sectorial profundo para el Marco Interino de Cooperación, que tuvo como resultado un alto grado de cooperación y coordinación en la preparación de sus distintas operaciones. El aspecto clave de la operación que se propone consiste en aumentar la viabilidad y sostenibilidad de las reformas respaldadas por el Banco, por medio de un trabajo en colaboración con las autoridades de gobierno y de la coordinación y el intercambio de información con otros donantes internacionales fundamentales en el sector. De esta manera, se han realizado actividades conjuntas con el FMI, el Banco Mundial, la USAID y el CIDA. El equipo del Banco ha celebrado reuniones de coordinación con estas organizaciones internacionales para llegar a un acuerdo acerca de un conjunto de actividades complementarias centradas en la gobernanza económica.
- 1.49 La operación que se propone complementa los proyectos del Banco Mundial de fondos no reembolsables de asistencia técnica para la gobernanza económica (EGTAG I y II), por los cuales se financia un registro central para determinar quién trabaja para el gobierno, en qué organismo y en qué puesto y con arreglo a qué disposiciones. Estas operaciones financian actividades dirigidas a establecer bases de datos cuantitativos y cualitativos para reformas en el futuro, mejores controles financieros y una mejor gestión fiscal, y para reunir información transparente sobre las remuneraciones y establecer un plan de acción para atender a las necesidades de recursos humanos, así como para mejorar el Centro de Capacitación y Perfeccionamiento de los Agentes de la Función Pública con tecnología básica (computadoras y medios audiovisuales). Se prevé que el Centro estará en funcionamiento para 2007. El presente programa complementará las actividades del Banco Mundial (véase el Cuadro 1.2).
- 1.50 Además, como parte del programa financiado por el Servicio del FMI para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza, el Gobierno de Haití está preparando un registro preliminar de la administración pública sobre la base del censo preliminar de la nómina de pago establecido en 2005 por el Ministerio de Economía y Finanzas. Los sueldos de la administración pública subieron un 30% en 2004, en consulta con el FMI, y en 2006 se concedió otro aumento del 15%. En el Cuadro 1.2, Proyectos conexos de importancia financiados por el BID o por otros organismos, se indica la relación entre el programa que se propone y otros programas financiados por el Banco u otros donantes.
- 1.51 El Banco Mundial y la USAID tienen también proyectos en los sectores de educación, obras públicas (transporte), desarrollo de la comunidad, salud y justicia. Todos ellos tienen componentes de fortalecimiento institucional. En el diseño del proyecto propuesto se ha previsto la necesidad de coordinar la acción en esos sectores, compartir información, armonizar las actividades y cerciorarse de que no

se superponga el financiamiento de las mismas actividades para alcanzar un objetivo.

**Cuadro 1.2**  
**Proyectos conexos de importancia financiados por el BID o por otros organismos**

<b>Proyecto</b>	<b>Objetivos principales</b>	<b>Vínculos con el proyecto HA-L1018</b>
<b>Fortalecimiento de la gestión de los recursos públicos HA-L1017 (actualmente en preparación)</b>	El programa contribuirá a aumentar la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de los recursos humanos en el sector público, sentando así una sólida base fiscal para un crecimiento sostenido. El préstamo mejorará las políticas en seis áreas, entre ellas la gestión de los recursos humanos.	El proyecto propuesto apoyará el establecimiento de la estructura de organización de la OMHR y del Consejo Supremo de la Administración Pública, así como la aprobación del plan de acción y de la estrategia para la gestión de los recursos humanos.
<b>Facilidad para el fortalecimiento y el desarrollo institucional 1632/SF-HA (junio de 2005)</b>	Esta operación presta apoyo para (i) reformas institucionales para crear una administración eficiente y funcional de los procesos de adquisiciones y contrataciones públicas en instituciones clave del poder ejecutivo; (ii) robustecer la capacidad de formulación, presentación y ejecución del presupuesto y análisis de las opciones en cuanto a los gastos y las políticas, vinculándolo con los planes de gasto y adquisiciones, así como mejorar el enlace y la coordinación entre el Ministerio de Finanzas y otras instituciones.	El proyecto propuesto seguirá incrementando la capacidad de los mismos ministerios clave más allá de la formulación del presupuesto y de los planes de adquisiciones a fin de establecer una estructura mínima de gobernanza eficaz sobre la base del mejoramiento de la gestión de los recursos humanos y el aumento de la capacidad del personal. Asimismo, reforzará la capacidad de los ministerios sectoriales asignando personal especializado en formulación de políticas y ejecución de proyectos.
<i>a) Otros organismos de desarrollo</i>		
<b>Fondos reembolsables de asistencia técnica para la gobernanza económica EGTA 1 (2005) y EGTA 2 (2006) Banco Mundial</b>	<p>Establecer organismos y programas de recursos humanos, reforzar el marco jurídico e impartir capacitación.</p> <p>EGTA 1: Estudio sobre marcos normativos y jurídicos; apoyo limitado a institutos de capacitación</p> <p>EGTA 2: Establecimiento de una unidad de recursos humanos, de instrumentos básicos de gestión y de la capacidad necesaria para aplicar un sistema de carrera basado en el mérito, así como supervisión de la prestación de servicios. Está financiando también un censo de los funcionarios públicos.</p>	El proyecto propuesto complementará la labor para establecer la OMRH, utilizar el censo de los funcionarios públicos y ampliar el sistema de recursos humanos a nivel de ministerio, así como proporcionar financiamiento para aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos. Financiará asimismo el diseño y la puesta en práctica de un programa de remuneraciones.

Proyecto	Objetivos principales	Vínculos con el proyecto HA-L1018
PNUD	Consultores a largo plazo en los campos relacionados con la reforma del sector público.	Los consultores locales pueden pasar a ser coordinadores adscritos a la OMRH mediante un concurso.
<i>b) Proyectos previstos</i>		
<b>Educación para Todos – Crédito adaptable para programas en países de bajos ingresos (LICAPC) – Banco Mundial</b>	Contribuir al logro sostenible de la educación para todos y mejorar al mismo tiempo la calidad de los servicios de educación y la gobernanza en el sector, a fin de promover el alivio de la pobreza a corto plazo y el desarrollo de capital humano a más largo plazo.	La operación propuesta coordinará el fortalecimiento de la unidad de recursos humanos en el Ministerio de Educación, aprovechará la experiencia en el establecimiento de alianzas público-privadas, contribuirá a la armonización de las prácticas y asegurará que haya personal de contrapartida suficiente en los sectores en que han de trabajar otros donantes.
CIDA	Apoyo a la Escuela de Capacitación para la Administración Pública	Los resultados de la operación propuesta pueden ser fundamentales para ampliar el apoyo a los institutos de capacitación. El proyecto propuesto, al difundir información, contribuirá a asegurar que haya suficiente personal de contrapartida en los sectores en que han de trabajar otros donantes.

## II. EL PROGRAMA

### A. Objetivos y descripción

- 2.1 El objetivo del proyecto propuesto consiste en apoyar al Gobierno de Haití en sus esfuerzos por (i) establecer y poner en práctica un sólido marco normativo de los recursos humanos e instrumentos de gestión de los recursos humanos para racionalizar y organizar la administración pública en los ministerios seleccionados, en el contexto de la modernización de la administración pública y (ii) mejorar la prestación de servicios y la capacidad de esos ministerios para formular políticas y ejecutar proyectos.
- 2.2 Para lograr un entorno administrativo congruente en el que pueda tener lugar la modernización del sector público, se financiarán los tres componentes, relacionados entre sí, que se indican a continuación:
- 2.3 **Componente I: Gestión de los recursos humanos (US\$1.830.000):** Este componente está dirigido a mejorar la información que se reúne en materia de recursos humanos y aplicar instrumentos de gestión de los recursos humanos a fin de ayudar al Gobierno de Haití a ejercer un control más eficaz respecto de la

capacitación y las condiciones de remuneración en la administración pública. Incluye los siguientes subcomponentes:

- 2.4 Subcomponente A: **Reunión de datos, informatización de las nóminas de pago y evaluación de las mismas:** Este subcomponente está destinado a corregir las deficiencias de que adolecen los datos actuales sobre nóminas de pago, tanto en cantidad como en calidad, y ayudar a informatizar las nóminas de pago manuales que existen hoy en los ministerios seleccionados. Financiará asistencia técnica y equipos para llevar a cabo las siguientes actividades principales: (i) hacer una evaluación del sistema de nómina en los ministerios seleccionados, utilizando como marco el registro de la administración pública que se está preparando con recursos del Banco Mundial; (ii) completar el asiento de datos y unificar las actuales bases de datos electrónicas en una base única que administrará la OMRH; (iii) preparar un modelo de organización para las unidades de recursos humanos a nivel de ministerio y determinar los equipos de que se dotará a esas unidades en los ministerios seleccionados, y (iv) instalar equipos (redes, computadoras y programas informáticos) para el sistema de nómina en los ministerios seleccionados e impartir capacitación respecto de su administración y mantenimiento. La ejecución de esas actividades permitirá obtener de inmediato economías presupuestarias al detectar trabajadores ficticios y faltas de correspondencia entre los puestos reales y los puestos autorizados y otras categorías de empleo, como la de empleados temporeros.
- 2.5 Subcomponente B: **Creación de instrumentos de gestión de los recursos humanos:** Este subcomponente está destinado a respaldar la preparación y aplicación de instrumentos para la gestión de recursos humanos, y financiará lo siguiente: (i) un aumento del personal de la OMRH con profesionales con nombramientos de corta duración para impartir asesoramiento de políticas, prestar asistencia en la coordinación interinstitucional, hacer planificación estratégica, diseñar instrumentos básicos y supervisar los avances a mediano plazo en cuanto a planes de acción de capacitación y en cuanto a equipos básicos; (ii) la revisión de las prácticas, los procedimientos y la dotación de personal actuales, con especial referencia a la cantidad y calidad de la información; (iii) la preparación de procedimientos unificados para una gestión racional de los recursos humanos en el gobierno central con respecto a los criterios para la selección del personal, el desarrollo de la carrera profesional, las competencias concretas que debe tener cada grupo profesional, la antigüedad y los criterios para la evaluación en el trabajo y (iv) la redacción de un proyecto de reglamento para el sistema de remuneración de la administración pública. Estas actividades constituirán la base del sistema integrado a mediano plazo de información para la gestión de los recursos humanos que se necesita para que la reforma de la administración pública pueda ponerse efectivamente en práctica. En particular, se utilizará este sistema como fuente para un programa de información exacta sobre personal, nómina y remuneraciones y, además, respaldará las iniciativas tendientes a establecer un nexo entre el desempeño individual y la remuneración y retención, así como para colocar a los empleados actuales en los puestos en que son más necesarios.

- 2.6 Subcomponente C: **Desarrollo ulterior de la capacidad en materia de formación:** Este subcomponente respaldará el fortalecimiento de las competencias técnicas relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional de manera que los funcionarios públicos estén en condiciones de formular, poner en práctica y supervisar políticas y servicios públicos. Con este fin, el componente financiará la contratación de asistencia técnica para llevar a cabo las actividades siguientes: (i) preparar un modelo de capacitación y certificación adaptado a las necesidades del sector público a nivel de la administración central, que incluya una auditoría de los programas y materiales de capacitación y una equivalencia académica para la capacitación en el trabajo, a fin de mejorar el desempeño en la prestación de los servicios públicos y (ii) hacer un inventario del grado de instrucción de los funcionarios públicos, la última capacitación recibida y el nivel de conocimientos técnicos en los ministerios clave.
- 2.7 **Componente II: Aumentar la eficiencia y eficacia del sector público para la prestación de servicios (US\$1.820.000):** Con este componente se prestará asistencia para reconfigurar procesos y estructuras a fin de aumentar la productividad de los ministerios seleccionados y hacer que tengan más en cuenta las necesidades y exigencias de los ciudadanos.
- 2.8 Respecto de cada uno de los ministerios seleccionados (véase el párrafo 1.47), este componente financiará asistencia técnica para preparar evaluaciones institucionales que contendrán como mínimo lo siguiente: (i) una evaluación de la cantidad y calidad de los servicios prestados, para cada unidad administrativa, y de la demanda actual o potencial de esos servicios y (ii) la identificación de ámbitos susceptibles de mejoras, incluida una evaluación de (a) las leyes, los reglamentos y las normas de carácter específico que inciden en los servicios que se prestan; (b) los sistemas, la distribución física y el acceso en la prestación de servicios; (c) los procesos de formulación y ejecución de políticas; (d) los sistemas de planificación; (e) el diseño de la estructura de los servicios y de los servicios de apoyo; (f) las relaciones intergubernamentales; (g) la evaluación de recursos físicos tales como equipos operativos, instalaciones de comunicaciones y otros equipos tecnológicos, y (h) la gestión de los sistemas de información. Sobre la base de los elementos indicados en los numerales (i) y (ii), el componente financiará asistencia técnica para revisar y reasignar los cargos actuales, proporcionar equipos básicos, definir puestos vacantes y analizar las obligaciones futuras y las relativas a las cajas de pensiones.
- 2.9 Cada uno de los ministerios seleccionados recibirá también asistencia técnica para preparar planes de mejoramiento a mediano plazo, así como parámetros básicos de referencia e indicadores relacionados con los servicios públicos que se han de prestar, con el correspondiente cronograma de ejecución. Los ministerios seleccionados propondrán y negociarán con el Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina del Primer Ministro un conjunto “especial” de incentivos para financiar, con recursos del componente III, la remuneración de puestos de importancia crucial para la ejecución del plan y la consecución de las metas de desempeño.

- 2.10 **Componente III: Programa de remuneración de la administración pública (US\$5.130.000):** Este componente es esencial para alcanzar el objetivo de desarrollo del programa, pues apunta a reducir los efectos adversos que la fuga de cerebros y la falta de competitividad del programa de remuneraciones tienen en la calidad de los servicios públicos que prestan los ministerios seleccionados. Este componente financiará un programa de remuneración de la administración pública encaminado a atraer a postulantes haitianos altamente cualificados del sector público u otros profesionales que estén en el país o en el extranjero, a fin de que trabajen en la formulación y ejecución de políticas (categoría A o B en el estatuto de la administración pública).
- 2.11 Estas actividades ofrecerán a profesionales expatriados altamente capacitados la oportunidad de volver al país para prestar asistencia en cuestiones técnicas y de políticas, que sean fundamentales para la ejecución de los proyectos de más alta prioridad en los ministerios seleccionados. El objetivo consiste en convertir a esos profesionales en un núcleo de funcionarios públicos que pongan al gobierno en mejores condiciones de establecer políticas que tengan un claro impacto de desarrollo.
- 2.12 Sobre la base de la evaluación de los recursos humanos necesarios para poner en práctica el plan de mejoramiento a mediano plazo y alcanzar los objetivos convenidos entre los ministerios seleccionados, el Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina del Primer Ministro (párrafo 2.9), este componente financiará asistencia técnica para la preparación de un programa de remuneración con un sueldo básico para cada uno de los puestos que se han de llenar, bonificaciones sobre la base de criterios relativos al desempeño concreto de la función, y un mecanismo de asistencia social. En la estructura de la remuneración se tendrá en cuenta al sector privado haitiano. La OMRH preparará normas y reglamentos especiales en el marco del Estatuto de la Administración Pública para su aprobación por el primer ministro, como se dispone en ese estatuto, en que se enuncien las condiciones del programa de remuneración. Se podrá financiar asistencia técnica para la redacción de esas normas y reglamentos especiales, que incluirán, entre otros elementos, las modalidades y los procedimientos para la contratación mediante concurso externo o interno, los requisitos y la clasificación de los puestos, la remuneración, otras prestaciones y asignaciones, las condiciones para adquirir derechos a la pensión con vistas a alentar a los funcionarios públicos a quedarse en la administración pública, los criterios de evaluación del desempeño y las condiciones para los ascensos. La OMRH estará encargada también de preparar, en colaboración con los ministerios seleccionados, descripciones de los puestos para llevar a cabo la contratación por concurso interno o externo.
- 2.14 Con este componente se llevará a la práctica el programa de remuneración convenido. A efectos de la sostenibilidad, la remuneración de los funcionarios públicos contratados o la de aquellos a los que se paguen suplementos en virtud de este componente pasará a financiarse en grado creciente con recursos presupuestarios asignados a los ministerios seleccionados, conforme se detalle en el

manual de operaciones. En este contexto, el presente componente constituirá la base para el establecimiento a mediano plazo de un modelo integral de remuneración del sector público.

## B. Costo y financiamiento

- 2.15 En el Cuadro 2.1 se presenta una distribución preliminar de los costos estimativos de la ejecución de la operación propuesta.

**Cuadro 2.1**  
**Costo y Financiamiento**

Componente y categoría presupuestaria	BID	Local	Total
<b>1. Componente I: Gestión de los recursos humanos</b>	<b>1.830.000</b>		<b>1.830.000</b>
Consultores	1.170.000		1.170.000
Bienes (equipos y programas informáticos, vehículos)	410.000		410.000
Servicios	200.000		200.000
Capacitación	50.000		50.000
<b>2. Componente II: Aumento de la eficiencia y eficacia del sector público para la prestación de servicios</b>	<b>1.820.000</b>		<b>1.820.000</b>
Consultores	1.570.000		1.570.000
Bienes (equipos y programas informáticos)	250.000		250.000
<b>3. Componente III: Programa de remuneración de la administración pública (categorías A y B)</b>	<b>5.130.000</b>		<b>5.130.000</b>
Remuneración (sueldos, suplementos y otras prestaciones)	5.130.000		5.130.000
<b>4. Unidad de administración y coordinación</b>	<b>400.000</b>		<b>400.000</b>
<b>5. Seguimiento y evaluación</b>	<b>60.000</b>		<b>60.000</b>
<b>6. Auditorías financieras</b>	<b>100.000</b>		<b>100.000</b>
<b>7. Costos financieros</b>	<b>300.000</b>	<b>100.000</b>	<b>400.000</b>
7.1 Intereses	200.000		
7.2 Comisión de crédito		100.000	
7.3 Comisión de inspección y vigilancia	100.000		
<b>8. Imprevistos</b>	<b>360.000</b>		<b>360.000</b>
<b>Total</b>	<b>10.000.000</b>	<b>100.000</b>	<b>10.100.000</b>

## III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

### A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El prestatario será la República de Haití. El organismo ejecutor será el Ministerio de Economía y Finanzas, bajo la supervisión técnica de la Oficina del Primer Ministro y con la participación de los ministerios seleccionados. El Ministerio de Economía y Finanzas actuará por conducto de la actual unidad de coordinación de proyecto del BID y el Banco Mundial, a los efectos de la gobernanza económica.



## **B. Ejecución y administración del programa**

- 3.2 La estructura para la ejecución de un programa integrado de gestión de los recursos humanos del sector público requiere la pericia y la contribución de distintas entidades públicas y el establecimiento de diversos vínculos intergubernamentales. Por esta razón, el Consejo Superior de la Administración y la Función Públicas, establecido en el Decreto de Organización de la Administración Central del Estado, estará encargado de la orientación estratégica y la coordinación generales del proyecto. Este consejo está integrado por el primer ministro, que lo preside, y los ministros de economía y finanzas, interior y entidades territoriales, educación, salud, agricultura, justicia y cuestiones de género. Para asegurar la participación de todos los ministerios seleccionados, se invitará también a las reuniones del consejo al ministro de obras públicas, transportes y comunicaciones y al de planificación y cooperación externa, cuando las actividades del programa formen parte de la agenda correspondiente. **Como condición previa del primer desembolso, el primer ministro deberá dictar un decreto en que se enuncien las normas operativas del Consejo Superior de la Administración y la Función Públicas.**
- 3.3 La unidad de coordinación de proyecto establecida en el Ministerio de Economía y Finanzas para el préstamo 1632/SF-HA y el programa del Banco Mundial estará a cargo de la administración de los recursos del proyecto, así como de la gestión financiera, la presentación de los documentos del proyecto, la correspondencia y las comunicaciones con la Oficina del Primer Ministro y el Banco y, sobre la base de los aportes técnicos efectuados por la Oficina del Primer Ministro a través de la OMRH, de la adquisición de bienes y servicios y la contratación de servicios de consultoría. El coordinador de la unidad contará con la asistencia de un coordinador adjunto para este proyecto. El personal de la unidad incluye también a un especialista administrativo/financiero y un especialista en adquisiciones, pudiendo agregarse el personal de apoyo que sea necesario. **Como condición previa al primer desembolso, el prestatario deberá seleccionar y contratar (i) al coordinador adjunto de la unidad de coordinación de proyecto y (ii) al coordinador del personal de la OMRH (véase el párrafo 2.5).**
- 3.4 La Oficina del Primer Ministro será el órgano decisorio del proyecto pero, habida cuenta de la repercusión que tendrá éste en el gasto público, el Ministerio de Economía y Finanzas, en su carácter de institución encargada de la finanzas públicas, participará en todas las decisiones relativas a la estructura del programa de remuneraciones que se ha de financiar en virtud del componente III. La Oficina del Primer Ministro actuará por intermedio de la OMRH, que tendrá un coordinador y hasta tres coordinadores adjuntos, todos financiados con recursos del componente I.
- 3.5 La OMRH también será responsable de la comunicación y coordinación diarias entre distintos organismos y los ministerios seleccionados, a través de las oficinas de recursos humanos de dichos ministerios.
- 3.6 Antes de que comiencen las actividades del programa, el Banco organizará un taller inicial para la unidad de coordinación de proyecto a fin de actualizar sus

- conocimientos en materia de gestión de proyecto y adquisiciones en el marco de proyectos y se revisará el primer plan anual de ejecución que los organismos ejecutores han de presentar al Banco como parte del informe inicial a que se hace referencia en el artículo 4.01 (d) de las condiciones generales del contrato de préstamo. Ulteriormente, el organismo ejecutor presentará los planes anuales de ejecución al Banco dos meses antes del principio de cada ejercicio fiscal. Todos los planes serán presentados por la unidad de coordinación de proyecto. Serán preparados por la OMRH, e incluirán lo siguiente: (i) las metas anuales expresadas en resultados y productos, teniendo en cuenta los avances y la evaluabilidad de los indicadores enunciados en los informes de seguimiento del desempeño de proyecto y presentados en el marco lógico; (ii) un cronograma detallado de las actividades y un análisis del trayecto crítico para realizarlas; (iii) la especificación de las actividades para el cumplimiento de las condiciones contractuales, y (iv) el presupuesto y el cronograma de desembolsos. El plan anual será analizado conjuntamente por el Banco, la OMRH y la unidad de coordinación de proyecto en reuniones anuales de supervisión que se celebrarán inmediatamente después de presentado el plan por dicha unidad para que el BID dé su no objeción al respecto.
- 3.7 El manual de operaciones del proyecto incluirá disposiciones específicas con respecto a las obligaciones y funciones de todas las entidades que participen en la ejecución e implementación de las actividades del proyecto. **La aprobación del manual de operaciones del proyecto, previamente convenido con el Banco, por parte del Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina del Primer Ministro constituirá una condición previa al primer desembolso. El Banco ha examinado ya un borrador del manual de operaciones<sup>10</sup>.**
- 3.8 La ejecución del tercer componente dependerá de la ejecución de las actividades financiadas en los dos primeros. Concretamente, los recursos del proyecto para financiar el programa de remuneración podrán desembolsarse solamente después de que el primer ministro haya dictado un decreto, a satisfacción del Banco, en que se indiquen (i) los procedimientos para el concurso de selección de los funcionarios públicos que serán contratados en el marco del proyecto o que obtendrán beneficios del mismo y (ii) su remuneración y otras condiciones de empleo (2.13 y 3.12). Además, los ministerios seleccionados se convertirán en elegibles para obtener recursos asignados al componente III solamente después de que la evaluación institucional del ministerio en cuestión y su conjunto especial de incentivos se hayan acordado con el Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina del Primer Ministro y que el Banco haya dado su no objeción al respecto (2.9).
- 3.9 **Contabilidad:** La unidad de coordinación de proyecto preparará los registros contables y financieros del proyecto. Abrirá una cuenta bancaria separada y especial para la administración de la contribución del Banco. Será responsable de

---

<sup>10</sup> El Banco está financiando la consultoría para la preparación del manual de operaciones.

llevar registros contables adecuados y de preparar y presentar al Banco solicitudes de desembolso, con la correspondiente justificación de los gastos.

- 3.10 **Auditoría:** Durante el período de ejecución del programa se presentarán estados financieros auditados por una empresa de contadores públicos independiente que sea aceptable para el Banco. La empresa de auditoría preparará cada año dos informes que el prestatario presentará al Banco, a saber: el primero, un informe semestral de auditoría operativa y financiera, dentro de los 60 días siguientes al término del primer semestre de cada año civil y el segundo, un informe anual de auditoría operativa y financiera, dentro de los 120 días siguientes a la finalización de cada año civil. Dentro de los 120 días siguientes a la fecha del último desembolso para el proyecto se presentará un informe financiero auditado final. El costo de las auditorías externas se ha incluido en el del programa y se financiará con recursos del Banco. La labor de auditoría se realizará con arreglo a los términos de referencia aprobados previamente por el Banco (documento AF-400).
- 3.11 **Adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría:** La adquisición de bienes y la selección y contratación de consultores se regirán por las políticas del Banco para la adquisición de obras y bienes y para la selección y contratación de consultores, enunciadas respectivamente en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7. Se aplicarán procedimientos adicionales para complementar los indicados en el decreto que regula las adquisiciones y contrataciones públicas en Haití. Estos procedimientos estarán descritos detalladamente en un anexo especial sobre adquisiciones, incluido en el contrato de préstamo. El programa no financiará obras.
- 3.12 La selección del personal para los ministerios seleccionados se hará de conformidad con procedimientos de concurso para funcionarios públicos preparados por la OMRH y aprobados por decreto del primer ministro, **previa no objeción por parte del Banco. La promulgación de este decreto constituirá una condición previa para utilizar recursos a fin de financiar el programa de remuneración en el marco del componente III.**
- 3.13 El organismo ejecutor preparó un plan de adquisiciones que luego sometió a la no objeción del Banco. Este plan abarca los 18 meses iniciales de la ejecución del proyecto y se actualizará anualmente de conformidad con las disposiciones pertinentes de las políticas de adquisiciones del Banco (véase el Anexo III).

#### **C. Período de ejecución y calendario de desembolsos**

- 3.14 Los recursos del proyecto se desembolsarán en el curso de cinco años. Se establecerá un fondo rotatorio de hasta un 5% del monto del financiamiento, que se manejará en una cuenta bancaria especial para el proyecto. En el Cuadro 3.1 se presenta el calendario estimativo de los desembolsos.

**Cuadro 3.1**  
**Calendario de desembolsos estimativo**

Calendario de desembolsos estimativo						
Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>BID</b>	15%	25%	30%	15%	15%	100%
<b>Millones</b>	1,5	2,5	3,0	1,5	1,5	10

- 3.15 Una vez que el prestatario haya cumplido las condiciones generales para el primer desembolso que se indican en el artículo 4.01 (a), (b) y (e), el Banco podrá desembolsar hasta US\$150.000 para financiar actividades del proyecto relacionadas con el cumplimiento de las condiciones especiales previas al primer desembolso y el primer plan anual de ejecución.

**D. Seguimiento y evaluación**

- 3.16 **Seguimiento:** A fin de que el Gobierno de Haití asuma el proyecto como propio, la operación propuesta va en apoyo de las prioridades del gobierno e incluye también parámetros de referencia para facilitar el seguimiento de las actividades y asegurar una ejecución oportuna, así como la coordinación con otros donantes. El seguimiento y la evaluación de la ejecución del proyecto se centrarán en el logro de los resultados previstos. En el Anexo I se presenta el marco general de resultados y del seguimiento del proyecto, que incluye indicadores convenidos con el gobierno a efectos de supervisión.
- 3.17 La OMRH y la unidad de coordinación de proyecto prepararán informes de avance semestrales que incluirán información sobre los resultados previstos, en el formato previamente convenido con el Banco. Este informe será presentado 60 días después de cada semestre civil. El Banco podrá realizar misiones de supervisión a fin de evaluar el logro de los resultados y llegar a un acuerdo con los organismos ejecutores acerca de los ajustes que sean necesarios.
- 3.18 **Revisión intermedia y evaluación final.** Con recursos del proyecto se llevarán a cabo dos evaluaciones independientes, una intermedia y una final. A fin de efectuarlas, la unidad de coordinación de proyecto contratará a un consultor en el primer año de ejecución del proyecto, el cual preparará un marco para la evaluación que estará basado primordialmente en los indicadores y las metas fijados en el marco lógico, que formará parte del manual de operaciones. La unidad de coordinación de proyecto será responsable de reunir los datos pertinentes en el curso de la ejecución del programa.
- 3.19 La evaluación intermedia tendrá lugar 24 meses después de que entre en vigor el contrato de préstamo, o una vez desembolsado el 50% de los recursos si esto ocurriera antes. El consultor hará un examen del proyecto sobre la base de los indicadores convenidos y evaluará en qué medida el programa está alcanzando los objetivos establecidos. Entre otras cosas, determinará también si hay que introducir cambios para ejecutar el programa en forma satisfactoria y en los plazos previstos y recomendará medidas para mejorar la ejecución. También se revisarán y

actualizarán según sea necesario los supuestos que figuran en el marco lógico. La evaluación final se llevará a cabo una vez que se haya desembolsado el 90% de los recursos del proyecto. Esta evaluación se referirá a los resultados de la ejecución del programa y a la consecución de los objetivos propuestos en todas las secciones del marco lógico. Los informes de evaluación constituirán también un importante insumo para el informe de terminación de proyecto.

#### **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

##### **A. Viabilidad institucional**

- 4.1 El Ministerio de Economía y Finanzas es el organismo ejecutor de este programa, bajo la orientación técnica y la supervisión de la Oficina del Primer Ministro. El ministerio ha demostrado capacidad para llevar a cabo reformas y ha tenido a su cargo en las circunstancias más difíciles la ejecución de actividades de reforma financiadas por el BID, el Banco Mundial y la USAID. Por lo tanto, ha adquirido el tipo de experiencia que será importante para asegurar la adopción de medidas coordinadas de reforma de la administración pública.
- 4.2 Además, los ministerios seleccionados, es decir, los de obras públicas, educación, salud y agricultura, son los que proporcionan la mayor parte de los bienes públicos básicos, les corresponde una gran proporción del gasto público total (alrededor del 70%) y tienen una función central como organismos ejecutores de proyectos financiados por la comunidad de donantes. Por otra parte, tienen la mayor capacidad para formular objetivos a mediano plazo e indicadores cuantificables, como indican las evaluaciones institucionales hechas por donantes. También es importante observar que el proyecto no constituye una actividad aislada sino que, como parte de una serie progresiva de actividades financiadas por el Banco y otros donantes, se integra en un proceso que ya está en curso. En consecuencia, la clara inserción del proyecto en un proceso que ya avanza contribuye a su viabilidad institucional.

##### **B. Viabilidad socioeconómica**

- 4.3 Las actuales condiciones económicas y sociopolíticas en Haití requieren un intenso apoyo por parte de organizaciones internacionales a fin de mantener un contexto propicio para la ejecución de proyectos. En la actualidad, la mayor estabilidad macroeconómica y el gran compromiso de los donantes están ampliando el espacio fiscal que se necesita para proceder a la reforma del sector público. El presente proyecto contribuirá a formar la capacidad institucional del país para adoptar medidas según un orden de prioridades y asegurar la ejecución viable y la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos y los programas del gobierno o financiados por donantes. En particular, se formará capacidad institucional prestando atención especial al fortalecimiento de los recursos humanos y a la necesidad de contrarrestar la fuga de cerebros que actualmente redundará en detrimento del funcionamiento de la administración pública.

- 4.4 Este proyecto, que contribuye a mitigar los efectos negativos de la fuga de cerebros, ofrece varias ventajas: las instituciones receptoras aprovechan la pericia que aporta el programa de remuneración, a un costo bajo para ellas; los miembros de la diáspora tienen la satisfacción de contribuir al desarrollo de su país y Haití aprovecha no sólo la experiencia y los conocimientos obtenidos sino también la circunstancia de que cada consultor asignado contrarresta los efectos de la fuga de cerebros. Este proyecto es también excepcional porque permite traspasar pericia e intercambiar experiencia y conocimientos en el idioma del país de origen.
- 4.5 La experiencia en otros países ha demostrado que este sistema ofrece varias ventajas, entre ellas (i) el hecho de que las afinidades culturales y lingüísticas y el conocimiento del contexto y las restricciones del país de origen son muy útiles para determinar las necesidades especiales del país; (ii) este tipo de programa ha demostrado ser un eficaz medio para movilizar los conocimientos de los expertos y las expertas que viven en el extranjero para prestar servicios en el país de origen y, de esa manera, constituye una dimensión adicional de la cooperación técnica que ayuda a revertir el problema de la fuga de cerebros; (iii) la eficacia en función del costo, dado que la transferencia de conocimientos tiene lugar a un costo mucho más bajo (en muchos casos con economías del 50% al 75%) porque el sueldo medio es del orden de los US\$4.000 por mes, aproximadamente una tercera parte de lo que se gastaría en un experto internacional; (iv) las personas seleccionadas suelen ser profesionales talentosos muy motivados por el deseo de retribuir algo a su país y estos programas han demostrado ser un mecanismo eficaz de movilización de recursos para el financiamiento no sólo del sector público sino también del sector privado y de organizaciones de la sociedad civil.
- 4.6 Además, la viabilidad de las inversiones en recursos humanos contribuirá a la consecución de las metas y las prioridades a nivel sectorial expresadas en las estrategias para los sectores de salud, educación, infraestructura y agricultura y acompañará la elaboración de una estrategia a largo plazo para el desarrollo de la administración pública.

### **C. Viabilidad financiera**

- 4.7 A fin de constituir y mantener en la administración pública un núcleo de profesionales con un alto grado de formación, el Gobierno de Haití necesita la asistencia de donantes externos. Sobre la base de los resultados y productos del proyecto, el Banco estará en condiciones de promover un diálogo y coordinar una iniciativa multilateral oficial respecto de un programa integral de remuneración en el sector público. Un planteamiento de esta índole contrasta con el que está vinculado exclusivamente a proyectos de donantes y permitiría prestar atención a cuestiones tales como la formación de capacidad para la formulación y ejecución de políticas públicas, un área fundamental para contribuir al éxito de todos los programas en Haití.
- 4.8 Se prevé que esta operación asegurará que los recursos del sector público se utilicen en forma más eficaz, eficiente y transparente. Como consecuencia de ello

aumentarían las tasas de rentabilidad de la inversión pública y de los proyectos de donantes cuyo resultado depende de la capacidad de los organismos ejecutores. Un programa similar en otros países ha indicado que el costo de las reformas propuestas queda ampliamente compensado con los beneficios económicos que éstas reportan.

- 4.9 Además, la ejecución de los componentes I y II se traducirá en ahorros presupuestarios inmediatos, al detectar a trabajadores fantasma y cualesquiera faltas de correspondencia entre los cargos reales y los autorizados, así como otras categorías de empleo, como la de empleados temporeros. Ello hará posible que a los profesionales contratados por medio del nuevo programa de remuneraciones se les pague a través del sistema de nómina de funcionarios públicos de los ministerios al final del programa. Esta base de recursos humanos mejor cualificada aumentará la capacidad del gobierno para establecer políticas que efectúen un claro aporte al desarrollo.

**D. Clasificación del proyecto con respecto a la equidad social y la lucha contra la pobreza (PTI/SEQ)**

- 4.10 El proyecto no se califica como inversión focalizada en la pobreza según los criterios indicados en el Octavo Acuerdo de Aumento General de los Recursos del Banco (documento AB-1704), modificado por el documento GN-1964-3, del 3 de junio de 1997.

**E. Impacto ambiental**

- 4.11 Habida cuenta de la índole de este proyecto, no se prevé ningún impacto ambiental negativo.

**F. Beneficios y beneficiarios**

- 4.12 Los beneficios del proyecto que se propone serán considerables y en su mayor parte consistirán en cambios institucionales que
- a. dotarán al país de un cuerpo eficaz y eficiente de funcionarios públicos que comprenderá a los diplomados con las más altas calificaciones contratados por concurso;
  - b. prestarán apoyo a la puesta en práctica del Estatuto de la Administración Pública e instituirán una estrategia de ascensos basados en concursos, una política actualizada de capacitación, una estructura de sueldos reformada, una política de desarrollo de la carrera basada en criterios objetivos que proporcione empleo y estabilidad y una amplia difusión de las funciones y obligaciones de los funcionarios públicos en beneficio mutuo de ellos y de toda la población por igual;
  - c. establecerán un sistema de gestión de los recursos humanos del sector público que permitirá un mejor desempeño de las funciones y una mayor eficiencia sobre la base de una relación más sólida entre insumos y niveles de productos;

- d. mejorarán la prestación de los servicios públicos con lo que a su vez se mejorarán las críticas condiciones sociales, y
  - e. promoverán en mayor profundidad una estrategia para la reforma del sector público en que el diseño de políticas, la toma de decisiones, la planificación coordinada y la ejecución de políticas serán congruentes y formarán parte de un marco fiscal.
- 4.13 Es prematuro evaluar los posibles resultados cuantificables, estimar tasas de rentabilidad o predecir el efecto de las actividades de formación de capacidad. En consecuencia, para el seguimiento del proyecto habrá que incluir actividades que permitan calcular el número exacto de beneficiarios directos e indirectos a medida que se avance en la ejecución.
- 4.14 El Banco considera que hay amplio margen para brindar apoyo a la labor en curso en el área del fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos. Este apoyo revestirá la forma de actividades de ejecución y supervisión que permitirán modernizar la prestación de servicios públicos. Además, habida cuenta de los limitados parámetros financieros, es indispensable lograr un sistema eficaz en función de los costos para la gestión del personal. La identificación de puestos clave formará parte de esta labor. Además, el programa del Banco incluye el financiamiento de actividades que afianzarán la elaboración e institución de planes de incentivos y propenderán al desarrollo de extensos programas de capacitación a fin de avanzar hacia un sistema de carrera.
- G. Riesgos**
- 4.15 En el cuadro siguiente se presentan los riesgos que se han identificado y las medidas para paliarlos.



**Cuadro 4.1**  
**Riesgos**

<b>Riesgos</b>		<b>Calificación del riesgo con medidas de mitigación</b>	<b>Medida detallada para mitigar el riesgo</b>
En cuanto al objetivo y el propósito del proyecto	Lentitud en la ejecución debida a la débil capacidad institucional en algunos de los componentes o en todos ellos	Moderado	Para que haya coordinación en las actividades relativas a los recursos humanos, la jefa del equipo del proyecto, otros funcionarios del Banco y consultores clave llevarán a cabo un programa de misiones y de audio y videoconferencias en apoyo de la ejecución. Se celebrarán periódicamente reuniones de coordinación entre el gobierno y los donantes en Haití y en Washington.
	El proyecto no logra obtener la cooperación de los ministerios seleccionados	Moderado	Un diálogo permanente con todos los niveles de gobierno para determinar cuáles son sus expectativas en cuanto a la coordinación.
	El Gobierno de Haití no puede ejecutar en forma eficaz programas de alta calidad	Sustancial	Se proporcionará una capacitación integral más asistencia técnica en materia de ejecución de proyecto en forma eficaz y se utilizarán términos de referencia y diseños de proyecto que sean uniformes. El apoyo estará destinado en particular al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Oficina del Primer Ministro, que coordinan la ejecución del proyecto.
	Posibilidad de que emigren los funcionarios públicos capacitados en virtud del programa	Alto	Incentivos concretos para convencer a los funcionarios públicos de que se queden en la administración pública.
	Recursos insuficientes para que los administradores puedan aplicar eficazmente los instrumentos de gestión de recursos humanos que se proporcionen en virtud del programa	Moderado	Los planes de acción e indicadores a cambio de un paquete “especial” de incentivos y mejoras institucionales forman parte del componente II.

## HAÍTÍ

### APOYO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO (HA-L1018)

#### MARCO LÓGICO

##### Marco lógico

Los indicadores de resultados se centrarán en los procesos, habida cuenta del énfasis puesto en el cambio institucional. Los indicadores medirán el grado de adopción de nuevas prácticas y estructuras en las áreas siguientes, como punto de partida necesario para lograr mejoras en la administración pública:

- Aplicación de los procesos relativos a oficinas y personal y otros procesos clave definidos en la nueva Ley sobre la Administración Pública
- Avances en la creación de un sistema para la gestión de recursos humanos, el cumplimiento del marco normativo y la formulación de mejores reglamentos
- Avances en el establecimiento de un modelo para atraer y retener a profesionales locales altamente capacitados o personal técnico de la diáspora a fin de mejorar la formulación y ejecución de políticas
- Avances en la elaboración de sistemas básicos para el seguimiento de la prestación de servicios públicos.

Resumen descriptivo	Indicadores del proyecto	Medios de verificación	Supuestos
<b>META</b>			
Hacer más eficiente y transparente la administración pública de Haití modernizando la organización interna de ministerios clave y mejorando la administración de sus recursos humanos	<b>Dos años después de terminado el proyecto:</b>  Mejoran la calidad y cantidad de los servicios públicos básicos que prestan los ministerios clave. El sistema de gestión de recursos humanos está en pleno funcionamiento y los funcionarios públicos son seleccionados mediante un proceso transparente.	Documentos de estrategia de lucha contra la pobreza Informes de la OMHR.	Se mantienen la estabilidad política y macroeconómica. Hay un consenso sustancial entre las partes interesadas en cuanto a la necesidad de reorganizar el sector público. Los funcionarios públicos logran mayor estabilidad en el empleo después de efectuados cambios en la dirección política.

Resumen descriptivo	Indicadores del proyecto	Medios de verificación	Supuestos
<b>PROPÓSITO</b>			
<p>Apoyar los esfuerzos del Gobierno de Haití por (i) establecer y aplicar un sólido marco normativo en materia de recursos humanos y los correspondientes instrumentos de gestión para racionalizar y organizar la administración pública en los ministerios seleccionados a fin de sentar las bases para una amplia modernización de la administración pública y (ii) aumentar la capacidad de los ministerios seleccionados para formular y ejecutar políticas y mejorar su prestación de servicios.</p>	<p><b>Después de 24 meses de ejecución del proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha diseñado un sistema de gestión de recursos humanos.</li> </ul> <p><b>Al final del proyecto:</b> El sistema de gestión de recursos humanos está en vigor y es aplicado integralmente en los ministerios participantes. Se ha preparado e instituido una base de datos informatizados de los recursos humanos de la administración pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los ministerios participantes han sido reorganizados para mejorar la prestación de servicios públicos básicos.</li> <li>- Por lo menos el 20% del personal técnico ha recibido capacitación en los institutos existentes de capacitación del gobierno.</li> <li>- Por lo menos 25 funcionarios ejecutivos, profesionales y técnicos se han beneficiado del programa de remuneración mediante un transparente proceso de selección en los cinco ministerios participantes.</li> </ul>	<p>Informes anuales de evaluación por consultores externos</p> <p>ITP (informe de terminación de proyecto) ISDP (informe de seguimiento del desempeño de proyecto) Informes de avance emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Oficina del Primer Ministro Registros de la situación de partida al comenzar del programa.</p>	<p>Las partes interesadas tienen un genuino interés en la reorganización del sector público</p>

Resumen descriptivo	Indicadores del proyecto	Medios de verificación	Supuestos
<b>COMPONENTES</b>			
<p><b>I. Gestión de recursos humanos:</b> Con este componente se tratará de lograr mejoras en cuanto a la información obtenida sobre recursos humanos y la aplicación de instrumentos de gestión de esos recursos a fin de ayudar al Gobierno de Haití a ejercer un control más eficaz de la capacitación y la remuneración en la administración pública. Este componente incluye los subcomponentes siguientes:</p> <p><b>I. Recopilación de datos, informatización de las nóminas de pago y evaluación de dichas nóminas.</b></p> <p><b>II. Creación y aplicación de instrumentos de gestión de recursos humanos.</b></p> <p><b>III. Desarrollo ulterior de la capacidad en materia de capacitación.</b></p>	<p><b>24 meses después del primer desembolso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de datos sobre la nómina de pagos, base de datos del personal de por lo menos dos ministerios; se ha preparado un sistema de nómina de pagos.</li> <li>- La OMRH está en funciones y se ha preparado un plan de trabajo</li> <li>- Se han preparado procedimientos de gestión de recursos humanos para dos o tres ministerios seleccionados; los procedimientos se han ensayado en dos o tres ministerios seleccionados.</li> <li>- Se ha preparado una evaluación de las necesidades y los planes correspondientes en por lo menos dos de los ministerios seleccionados.</li> </ul> <p><b>Al término del programa:</b></p> <p>Base de datos para el seguimiento de todo el personal. Las nóminas de pagos están informatizadas y las redes están en pleno funcionamiento en los ministerios participantes.</p> <p>El plan de la OMRH sobre gestión de recursos humanos, que incluye una propuesta relativa a un sistema duradero de incentivos para todos los funcionarios públicos, está íntegramente en práctica.</p> <p>Los ministerios participantes aplican nuevos procedimientos sobre recursos humanos. Todos los nombramientos nuevos se hacen por concurso.</p> <p>Se han ejecutado por lo menos tres programas de capacitación para personal técnico de los ministerios seleccionados.</p>	<p>Informes de evaluación de consultores externos ITP ISDP</p>	<p>Las partes interesadas tienen un interés genuino en la reorganización del sector público.</p>

Resumen descriptivo	Indicadores del proyecto	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>II. Aumentar la eficiencia y eficacia del sector público para la prestación de servicios:</b> prestar asistencia para reconfigurar procesos y estructuras a fin de aumentar la productividad orgánica e institucional de los ministerios seleccionados y hacer que respondan más a las necesidades y exigencias de los ciudadanos.</p>	<p><b>24 meses después del desembolso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En uno o más ministerios se han evaluado la recopilación de datos y por lo menos un programa.</li> </ul> <p><b>Al término del programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los ministerios participantes están íntegramente reorganizados para prestar mejores servicios públicos y planifican sus operaciones sobre la base de indicadores de resultados.</li> </ul>	<p>ITP Diagrama de reorganización  Informe de evaluación</p>	<p>Hay un interés sustancial en los ministerios seleccionados por mejorar la prestación de los servicios públicos.</p>
<p><b>III: Programa de remuneración de la administración pública:</b> Financiar un programa de remuneración de la administración pública encaminado a atraer candidatos haitianos altamente cualificados del sector público u otros profesionales que estén en el país o en el extranjero, a fin de que desempeñen funciones de formulación y ejecución de políticas (categoría A o B en el estatuto de la administración pública).</p>	<p><b>24 meses después del primer desembolso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación del modelo de remuneración y contratación de 10 profesionales muy cualificados.</li> <li>- Se han redactado el plan de Recopilación de datos y el plan piloto de incentivos duraderos.</li> </ul> <p><b>Al término del programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por lo menos 25 profesionales contratados están incluidos en el presupuesto operativo de los ministerios.</li> <li>- Se ha puesto en práctica en los ministerios seleccionados el plan piloto para un sistema de incentivos.</li> </ul>	<p>Informes de evaluación de consultores externos. ITP ISDP Informes de avance emitidos por los ministerios  Sistema de incentivos completado.</p>	<p>Hay consenso en favor de la ejecución del programa. Hay profesionales muy cualificados que tienen interés en ser contratados en el sector público.</p>

<b>Indicadores del componente I por actividad</b>			
<b>Gestión de los recursos humanos</b>			
<b>Subcomponente A: Recopilación de datos, informatización de las nóminas de pago y evaluación de la nómina de pago</b>			
1.1 Asistencia técnica local e internacional para evaluar los sistemas de nómina de pago de los ministerios, incluido un plan de acción para mejorar los sistemas	Informes de consultores, incluidos los planes de acción		
1.2 Asistencia técnica para preparar un modelo de organización de las unidades de recursos humanos a nivel de ministerio	Informe de consultor, modelo propuesto y plan de acción incluido		
1.3 Instalación de redes del sistema de nómina de pagos en cinco ministerios participantes (equipos y programas informáticos, sitio virtual), incluida la capacitación en su mantenimiento	Sistematización de los procedimientos y registros en red en funcionamiento		
1.4 Capacitación en administración de red	Número/horas de cursos de capacitación		
1.5 Equipo (computadoras y programas informáticos) para las unidades de recursos humanos de cinco ministerios participantes	Sistematización de los procedimientos básicos		
<b>Subcomponente B: Elaboración y puesta en práctica de instrumentos de gestión de recursos humanos</b>			
1.1 Equipo (computadoras, programas informáticos) para la OMRH	Equipo en funcionamiento, plan de mantenimiento y cronograma de actividades		
1.2 Automóviles (2) para la OMRH	Plan de mantenimiento, incluido un cronograma de actividades		
1.3 Dotación de personal de la OMRH	Nombramientos mediante concurso (con publicidad y con criterios definidos)		
1.4 Consultores internacionales y locales para examinar los procedimientos vigentes y establecer nuevos procedimientos para la gestión de recursos humanos y el plan de ejecución	Informe de consultor y nuevos procedimientos		
<b>Subcomponente C: Desarrollo ulterior de la capacidad en materia de capacitación</b>			
1.1 Asistencia técnica para preparar un modelo de capacitación y certificación de funcionarios públicos con arreglo a prácticas óptimas internacionales	Informe de consultor, modelo propuesto y plan de acción incluido		
1.2 Evaluación de las necesidades de capacitación a nivel de ministerio y planes de acción a corto y a mediano plazo	Informes de consultor, con inclusión de un inventario de los conocimientos existentes y un plan de acción		
1.3 Giras de estudio (tres viajes, dos personas)	Informe sobre las giras de estudio redactado y presentado al Primer Ministro		

<b>Indicadores del componente I por actividad</b>			
<b>Gestión de los recursos humanos</b>			
<b>Componente II</b>			
<b>Aumentar la eficiencia y eficacia del sector público para la prestación de servicios</b>			
2.1 Asistencia técnica internacional para evaluar el funcionamiento de la institución y el costo de la prestación de los servicios públicos, se prepara un plan de acción	Informe de consultor, reorganización y sistema propuestos y plan de acción		
2.2 Asistencia técnica internacional para poner en práctica el plan de acción	Informe de consultor		
2.3 Asistencia técnica internacional para evaluar los procedimientos y las prácticas vigentes en materia de recursos humanos a nivel de ministerio	Informe de consultor		
2.4 Asistencia técnica internacional para redactar directrices y procedimientos y aplicar nuevos procedimientos de recursos humanos sobre la base de prácticas óptimas internacionales	Informe de consultor		
2.5 Asistencia técnica internacional para establecer un modelo sostenible de incentivos para el sector público	Informe de consultor, modelo propuesto según tres marcos hipotéticos (bajo, mediano y alto) y plan de acción incluido		
2.6 Asistencia técnica local e internacional para la gestión de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las competencias de los grupos de profesionales</li> <li>- Clasificación de los puestos</li> <li>- Reglamentos específicos para los grupos de profesionales de cinco ministerios</li> </ul>	Informes de consultor, con inclusión del inventario, la clasificación de los puestos y los reglamentos propuestos		
2.7 Asistencia técnica internacional y local para evaluar las obligaciones respecto de la caja de pensiones y las obligaciones futuras de los cinco ministerios	Informe de consultor		
<b>Componente III</b>			
<b>Programa de remuneración en la administración pública</b>			
3.1 Asistencia técnica internacional para preparar un modelo sostenible de remuneración a fin de atraer a profesionales locales y a los que viven en el extranjero	Informe de consultor, modelo propuesto según tres marcos hipotéticos (bajo, mediano y alto) y plan de acción incluido		
3.2 Pago de la remuneración (25 a 30 personas, cinco años)	Implantación del modelo		

Valores escogidos como objetivo y seguimiento							
Indicadores del proyecto	Línea de base 2006	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Responsabilidad por la Recopilación de datos
Número de empleados públicos registrados en los archivos de las unidades de recursos humanos seleccionadas.	0	Recopilación de datos	Base de datos en que se enumera el personal de dos o tres ministerios; se ha elaborado el sistema de nómina de pagos	Base de datos en que se enumera el personal de los demás ministerios seleccionados. Nómina de pagos informatizada	Base de datos para el seguimiento de todo el personal. Nóminas de pago en red	Base de datos para el seguimiento de todo el personal. Nóminas de pago informatizadas y en red en pleno funcionamiento en los ministerios participantes	Ministerio de Economía y Finanzas/OMRH/ ministerios seleccionados
Creación de la OMRH y preparación de su plan de trabajo de conformidad con la nueva ley.	0	OMRH en funcionamiento  Estrategia de recursos humanos redactada	Plan de trabajo redactado	Aprobación del plan	Plan en funcionamiento	Se aprueba el informe de avance del plan de gestión de recursos humanos	OMRH
Procedimientos generales para la gestión de recursos humanos de conformidad con el marco normativo.	0	Se han redactado los procedimientos para la gestión de recursos humanos	Los procedimientos se ensayan en dos o tres ministerios seleccionados	Se ensayan en los demás ministerios seleccionados procedimientos que incluyen cambios después del primer ensayo	Procedimientos en aplicación en todos los ministerios seleccionados	Procedimientos en plena aplicación en los ministerios participantes	OMRH/ministerios seleccionados
Número de nuevos nombramientos por concurso (con criterios definidos y dados a publicidad)	0	Recopilación de datos	Aumento del 5%	Aumento del 10%	Aumento del 10%	Todos los nombramientos en los ministerios participantes se hacen por concurso	OMRH/ministerios seleccionados



Valores escogidos como objetivo y seguimiento							
Indicadores del proyecto	Línea de base 2006	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Responsabilidad por la Recopilación de datos
Se prepara la evaluación institucional de los cinco ministerios seleccionados y se redactan los correspondientes planes de ejecución	0	Se ha preparado la evaluación institucional en tres ministerios seleccionados	Se ha preparado la evaluación institucional en los otros dos ministerios seleccionados	Planes aprobados y en ejecución para los cinco ministerios	Se negocia el paquete de incentivos para los cinco ministerios	Los paquetes de incentivos se aplican plenamente en los ministerios participantes	OMRH/ministerios seleccionados
			Se han redactado planes de ejecución para los cinco ministerios				
Número de nuevas contrataciones de personal cualificado de la diáspora y del país	0	Preparación del modelo de remuneración	10 funcionarios públicos contratados usando el nuevo modelo de remuneración	15 funcionarios públicos contratados	10 funcionarios públicos contratados están incluidos en el presupuesto operativo de los ministerios	Por lo menos 25 funcionarios públicos contratados están incluidos en el presupuesto operativo de los ministerios	OMRH
Sistema sostenible de incentivos para todos los funcionarios públicos	0	Recopilación de datos	Se ha redactado el plan piloto	Se ha aprobado el plan piloto	Se ha ensayado el plan piloto	Se aprueban el informe de avance del plan piloto y el sistema de incentivos duraderos	Ministerio de Economía y Finanzas/OMRH
Programas en los ministerios con capacidad para el seguimiento cuantitativo y cualitativo de los servicios públicos	0	Recopilación de datos	Uno o dos programas evaluados en uno o dos ministerios más	Se ha definido el sistema de seguimiento de la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios	Se ha ensayado el sistema de seguimiento	Los ministerios participantes se han reorganizado para prestar mejores servicios públicos y se los evalúa sobre la base de indicadores previamente seleccionados y ensayados	Ministerio de Economía y Finanzas/OMRH/ ministerios seleccionados

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/06

Haití. Préstamo \_\_\_/SF-HA a la República de Haití. Apoyo a la  
Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Haití, como Prestatario, para otorgarle un préstamo destinado a cooperar en la ejecución de un programa de apoyo a la gestión de recursos humanos en el sector público. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$10.000.000 o su equivalente en otras monedas, excepto la de Haití, que formen parte de los recursos del Fondo para Operaciones Especiales del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006)

LEG/OPR/RGII/IDBDOCS#843437  
HA-L1018