

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**HAITÍ**

**PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL EN  
BARRIADAS URBANAS DE HAITÍ**

**(HA-M1009)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Svante Persson (FOMIN), jefe del equipo; María Victoria Sáenz (FOMIN); Elena Heredero (FOMIN); Federico de Arteaga (FOMIN); Jempsy Fils-Aimee (COF/CHA); Javier Jiménez (LEG), y Mónica Ohtsuka (FOMIN), quien colaboró en la preparación del documento.

## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES.....	2
	A. Situación imperante en Haití .....	2
	B. Enunciado del problema .....	2
	C. Proyecto propuesto .....	3
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	4
	A. Objetivos.....	4
	B. Componentes .....	5
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	7
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	8
	A. Organismo ejecutor.....	8
	B. Mecanismo de ejecución .....	9
	C. Períodos de ejecución y de desembolso .....	10
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	10
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS .....	11
	A. Beneficios .....	11
	B. Beneficiarios .....	11
	C. Riesgos .....	12
VIII.	IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	12
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	13

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco lógico resumido
Anexo II	Presupuesto resumido

## **APÉNDICES**

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

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

Anexo III	Marco lógico detallado
Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Manual de operaciones
Anexo VI	Términos de referencia para los coordinadores de cada proyecto
Anexo VII	Evaluación del organismo ejecutor

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
FUPAD	Fundación Panamericana para el Desarrollo

**PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL EN BARRIADAS  
URBANAS DE HAITÍ  
(HA-M1009)**

**I. RESUMEN EJECUTIVO**

<b>País:</b>	Haití
<b>Organismo ejecutor:</b>	Yéle Haiti
<b>Beneficiarios:</b>	Los beneficiarios directos del programa son (i) no menos de cinco microempresas dirigidas por mujeres, beneficiarias del apoyo y la capacitación que ofrece la operación; (ii) Yéle Haiti, como organismo ejecutor, y (iii) no menos de 10 <i>cuisines</i> colectivas anteriormente creadas y 225 personas que ocuparán nuevos puestos de trabajo que se generarán como resultado de la labor de las <i>cuisines</i> y de la cooperativa.
<b>Plan de financiamiento:</b>	FOMIN: US\$357.680 Contrapartida: US\$153.000 <b>Total: US\$510.680</b>
<b>Objetivos:</b>	El objetivo global consiste en contribuir al desarrollo del sector privado en Haití promoviendo un microempresariado sostenible. El propósito específico consiste en ayudar a generar en Yéle Haiti la capacidad de crear y respaldar microempresas sostenibles dirigidas por mujeres en las barriadas urbanas de Puerto Príncipe. Para cumplir este propósito, el proyecto tendrá los siguientes componentes: (i) fortalecimiento de la capacidad técnica e institucional de Yéle Haiti; (ii) asistencia técnica a microempresas dirigidas por mujeres y creación de una cooperativa, y (iii) difusión de los resultados.
<b>Calendario de ejecución:</b>	Período de ejecución: 24 meses Período de desembolso: 36 meses
<b>Condiciones especiales:</b>	Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos el Banco para cada proyecto, el organismo ejecutor deberá haber seleccionado al coordinador del proyecto.
<b>Excepciones:</b>	Ninguna.

**Revisión ambiental y social:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) examinó el documento del presente proyecto en su reunión 10-07, del 16 de marzo de 2007, y recomendó incluir, en el segmento de capacitación para las jóvenes empresarias (véase el párrafo 3.10), cursos de capacitación relacionada con los impactos ambientales y sociales.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. Situación imperante en Haití**

- 2.1 Haití es el país de mayor índice de pobreza del Hemisferio occidental. La Oficina Nacional de Estadística establece como línea nacional de pobreza un ingreso anual de 3.321 gourdes (un promedio de US\$834)<sup>1</sup>; el 65% de la población haitiana vive por debajo de ese umbral. Según cifras oficiales, el desempleo formal es del 84%<sup>2</sup>.
- 2.2 Haití alcanzó en 2006 una tasa de crecimiento del PIB de más del 2%, aunque el crecimiento per cápita siguió siendo negativo. En 2007, dicha tasa superará el 4%, cifra apenas superior a la tasa de crecimiento demográfico, si bien representa un avance en la dirección correcta. El aumento se ha debido principalmente al incremento de la asistencia externa y de las remesas recibidas<sup>3</sup>. El sector manufacturero haitiano genera esperanzas en cuanto a su revitalización. Las autoridades económicas haitianas han creado un clima macroeconómico favorable, reduciendo la inflación de más del 40% a menos del 10% y estabilizando la moneda nacional. Pese a esos avances, la economía del país sigue estando prácticamente paralizada en la mayoría de los frentes, y abrumada por un desempleo generalizado<sup>4</sup>.
- 2.3 La presión demográfica que afecta a la tierra, así como la enorme pobreza rural, contribuyen a una creciente emigración desde las zonas rurales hacia las urbanas, habitadas ahora, según se estima, por el 40% de la población. Esta emigración interna ha provocado un continuo crecimiento de las barriadas urbanas en la capital y en la mayoría de las principales ciudades del país. En estas barriadas, las condiciones de vida son precarias, y la situación socioeconómica y la creciente inseguridad son los factores que más preocupan a sus habitantes.

### **B. Enunciado del problema**

- 2.4 Es urgente crear puestos de trabajo, captar inversiones y lograr señales tangibles de repunte económico en el país, pero no se cuenta con capacidad para ejecutar proyectos de desarrollo del sector privado aptos para absorber la asistencia para el

---

<sup>1</sup> Utilizando un tipo de cambio de 40 gourdes por US\$1.

<sup>2</sup> FUPAD, 2000.

<sup>3</sup> Las remesas representan alrededor del 21% del PIB.

<sup>4</sup> “*Haiti: Real progress, real fragility*”, noviembre de 2007, Diálogo Interamericano.

desarrollo y así lograr un mayor bienestar para la población<sup>5</sup>. La actual estabilidad relativa representa una “ventanilla de oportunidad” para avanzar hacia el crecimiento y el desarrollo.

- 2.5 En los lugares más pobres de Haití, especialmente en las barriadas urbanas, hay una ausencia prácticamente total de iniciativas empresariales formales y sostenibles. El sector informal, que representa aproximadamente la mitad de la economía haitiana, comprende numerosas microempresas, aproximadamente el 40% de las cuales pertenecen a mujeres. No obstante, debido a que la población pobre no está en condiciones de ahorrar, carece de servicios financieros adecuados y de acceso asequible al capital, con el agravante de las bajas tasas de alfabetismo y de aptitudes empresariales, muchas son las iniciativas que fracasan y las empresas que nunca llegan a superar su etapa inicial. Por lo tanto, es necesario introducir, promover y fomentar el microempresariado formal, como fuente de empleo y sustento en las zonas en las que escasean otras alternativas de obtención de ingresos y empleo.

### **C. Proyecto propuesto**

- 2.6 A la luz de los problemas arriba reseñados, el proyecto propone un enfoque doble: fortalecimiento de la capacidad institucional de Yéle, como organismo ejecutor, y asistencia técnica para formar y capacitar a las microempresarias.
- 2.7 Yéle Haiti es una organización joven, que goza de firme apoyo y prestigio en Haití, lo que obedece principalmente al renombre de su fundador, Wyclef Jean. Según un estudio financiado por el Fondo Fiduciario Francés para servicios de consultoría y capacitación, realizado en agosto y septiembre de 2007, Yéle necesita refuerzo técnico y administrativo<sup>6</sup>. Si se le brindara un fortalecimiento institucional adecuado, podría convertirse en una entidad local eficaz, preparada para implementar proyectos productivos en las zonas menos favorecidas de Haití.
- 2.8 El espíritu empresarial podría ser un mecanismo eficaz para generar crecimiento económico, empleo y mejores niveles de vida en el país. Por lo tanto, es necesario capacitar a empresarios y crear redes de apoyo empresarial, centros de apoyo y un mejor acceso a financiamiento. El proyecto ofrecerá asistencia técnica y apoyo a las microempresarias a través de un centro de apoyo empresarial que funcione como parte de Yéle, a cargo de consultores especializados en desarrollo de negocios, logística, administración y promoción comercial. Dicho centro realizará un seguimiento regular del desempeño de las microempresas y las asesorará sobre la manera de dar solución a los problemas que surjan. Además, ofrecerá servicios relacionados con redes de negocios, asuntos tributarios, financiamiento y recursos humanos.
- 2.9 Fortaleciendo la capacidad de Yéle para brindar asesoramiento y asistencia técnica a las microempresarias, el proyecto ayudará a crear cinco establecimientos de

---

<sup>5</sup> “Haiti: Real progress, real fragility”, noviembre de 2007, Diálogo Interamericano.

<sup>6</sup> Marcel Clodion, “Micro enterprises promotion through Yéle Haiti institutional reinforcement”, 2007.



cocina (*cuisines*) cuyas propietarias y administradoras serán mujeres de las barriadas urbanas de Puerto Príncipe, y dará apoyo a 15 de ellos<sup>7</sup>. Esas 15 microempresas proporcionarán puestos de trabajo formal a un número de hasta 225 mujeres, pues cada microempresa estará formada por alrededor de 15 mujeres, que cumplirán turnos rotativos de trabajo. Para brindar un modelo de negocios más sólido y sostenible, las *cuisines* organizarán y constituirán legalmente una cooperativa empresarial. Además, crearán empleos adicionales fuera de sus propios establecimientos, ya que necesitarán conductores de vehículos, servicios de transporte de cargas, servicios de seguridad, etc.

- 2.10 El proyecto es pertinente para alcanzar las actuales prioridades del gobierno haitiano, una de las más importantes de las cuales es el desarrollo del sector privado. Por otra parte, está directamente vinculado con la estrategia del Banco con Haití 2007-2011, que procura fortalecer el crecimiento económico dando prioridad al desarrollo del sector privado. La operación contribuirá asimismo a estabilizar la situación de seguridad existente en las barriadas, ofreciendo oportunidades formales y sostenibles de obtención de ingresos. El gobierno y la comunidad internacional realizaron un llamamiento para la creación de actividades económicas que sean conducentes al mejoramiento de las condiciones de vida en las zonas de mayor inseguridad (las barriadas), hacia las que está orientado el proyecto, con miras a consolidar la situación de seguridad en el país. Además, este proyecto está vinculado con una de las principales prioridades de FOMIN II: el alivio de la pobreza a través del desarrollo del sector privado.

### **III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo global consiste en contribuir al desarrollo del sector privado de Haití promoviendo un microempresariado sostenible. El propósito específico consiste en ayudar a generar en Yéle Haiti la capacidad de crear y respaldar microempresas sostenibles dirigidas por mujeres en las barriadas urbanas de Puerto Príncipe.
- 3.2 Para alcanzar esta finalidad, el proyecto incluirá los siguientes componentes: (i) fortalecimiento de la capacidad institucional y técnica de Yéle; (ii) asistencia técnica a microempresas dirigidas por mujeres y creación de una cooperativa, y (iii) difusión de los resultados del proyecto.

---

<sup>7</sup> El gobierno canadiense, a través de la organización “*Centre de Gestion des Fonds Locaux de la Coopération Canadienne en Haïti*” (CGF) está dando apoyo a Yéle Haiti para financiar los 10 establecimientos de cocina iniciales.

## **B. Componentes**

### **Componente I: Fortalecimiento de la capacidad institucional y técnica de Yéle Haiti (FOMIN: US\$170.400; contrapartida local: US\$40.000)**

- 3.3 El objetivo de este componente consiste en fortalecer la capacidad institucional y técnica de Yéle para ejecutar en forma eficiente proyectos de desarrollo del sector privado. Se realizarán las siguientes actividades: (i) elaboración de planes estratégicos a largo, mediano y corto plazo (planes financieros, de recursos humanos, de relaciones públicas, etc.); (ii) capacitación de personal de Yéle; (iii) creación, dentro de Yéle, de un centro de apoyo empresarial, y (iv) formulación de un plan de comunicaciones y seguridad para el proyecto y para Yéle. Los resultados previstos son los siguientes: (i) mejoramiento de la estructura gerencial y de gobernanza de Yéle; (ii) funcionamiento de un centro de apoyo empresarial, con un plan de negocios sostenible, dentro de Yéle, que proporcione asistencia técnica a 15 *cuisines*, así como a una cooperativa que se creará en el marco del proyecto, y (iii) creación, junto con la población beneficiaria, de un plan de seguridad y comunicaciones.
- 3.4 Se contratará a un experto en asuntos jurídicos y a otro en comunicaciones para realizar esas actividades y fortalecer a Yéle como institución; por lo tanto es esencial identificar expertos que se comprometan a trabajar para alcanzar esa meta. La primera etapa de ese proceso es la de reclutamiento y selección. Entre las características esenciales que deberán tener esos expertos, figuran las siguientes: (i) formación y experiencia en negocios, y (ii) experiencia en proyectos internacionales de desarrollo y en desarrollo organizacional.
- 3.5 Se contratará a dos consultores para que organicen y administren el centro de apoyo empresarial dentro de Yéle y faciliten el seguimiento y la supervisión de las empresarias. Considerando que los consultores poseen experiencia en negocios, la capacitación estará orientada a habilitar a las beneficiarias para adquirir la condición de microempresarias y formular recomendaciones generales para la formación de microempresas dinámicas. El centro de apoyo mantendrá información para el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. Yéle contratará a los consultores y dirigirá la supervisión del centro de apoyo, que deberá rendir cuentas al coordinador y a la administración de Yéle. Los consultores contribuirán a la sostenibilidad y la solidez de Yéle ofreciendo capacitación empresarial al personal regular de la entidad.

### **Componente II: Asistencia técnica para microempresas dirigidas por mujeres y creación de una cooperativa. (FOMIN: US\$11.000; contrapartida local US\$85.500)**

- 3.6 El objetivo consiste en crear cinco microempresas dirigidas por mujeres en el sector de la alimentación y respaldar a un total de 15 de esas entidades agrupadas en una cooperativa en las barriadas urbanas de Puerto Príncipe. Para ello se realizarán las siguientes actividades: (i) tres reuniones de iniciación para presentar el proyecto a las comunidades e identificar a las posibles beneficiarias; (ii) creación de un comité

- de apoyo local y contratación de cinco coordinadores locales de campo; (iii) capacitación para las microempresarias; (iv) adquisición de equipos e identificación de espacio para cinco *cuisines*; (v) puesta en funcionamiento y promoción comercial de las *cuisines*, y (vi) establecimiento, legalización y puesta en funcionamiento de la cooperativa (estatuto, contratos, gobernanza).
- 3.7 Los resultados previstos son los siguientes: (i) cursos básicos de desarrollo empresarial (planes de negocios, comercialización, administración, contabilidad, logística, técnicas ambientalmente inofensivas, etc.) para ofrecerlos a las microempresarias; (ii) un comité de apoyo local y cinco coordinadores locales; (iii) un mínimo de 200 mujeres capacitadas en administración de negocios de comida; (iv) equipos completos de cocina por un valor aproximado de US\$5.000 para el funcionamiento de las *cuisines*, suma que se cubrirá con fondos de contrapartida local; (v) manual de operaciones de las microempresas, estructura de administración y gobernanza y plan de sostenibilidad, y (vi) una cooperativa de la que formen parte las 15 *cuisines*.
- 3.8 El comité de apoyo local tendrá una participación esencial en la selección de las microempresarias y en la promoción de la confianza local y el prestigio del proyecto. Estará formado por dirigentes locales y miembros influyentes de la comunidad, que trabajarán en forma voluntaria. Las empresarias interesadas deberán cumplir los siguientes requisitos básicos de elegibilidad: (i) capacidad y voluntad de asumir parte del costo de la inversión en la *cuisine*; (ii) experiencia comercial y nivel educativo superior al promedio, de modo que puedan asimilar la asistencia técnica; (iii) buena condición social en la comunidad, y (iv) disposición y capacidad para seguir los cursos de capacitación.
- 3.9 El centro de apoyo empresarial brindará principalmente capacitación a las cinco microempresas creadas por el proyecto. Ulteriormente ofrecerá capacitación complementaria a las 10 microempresas que reciban formación en la primera fase del proyecto financiada por Canadá, para mejorar sus capacidades y así lograr que las 15 microempresas alcancen el mismo nivel de aptitudes cuando pasen a formar parte de la cooperativa.
- 3.10 Los cursos de capacitación que ofrecerá el centro de apoyo abarcarán, entre otros, los temas siguientes: (i) preparación de planes de negocios; (ii) gestión de recursos financieros y contabilidad básica; (iii) producción y calidad; (iv) mercadeo; (v) aptitudes y actitudes para lograr éxito en los negocios; (vi) utilización de técnicas ambientalmente inofensivas y de seguridad alimentaria para reducir los riesgos e incrementar la productividad; (vii) principios de gestión de recursos humanos, y (viii) estrategia de cálculo de costos y fijación de precios.
- 3.11 El centro de apoyo del organismo ejecutor ayudará a las mujeres que reciban capacitación a preparar sus planes de negocios. Posteriormente, se adquirirán equipos para ayudar a establecer las *cuisines* y se ofrecerán servicios de seguimiento. El centro de apoyo realizará actividades de monitoreo y ofrecerá

apoyo y capacitación continuos para asegurar que las microempresas funcionen adecuadamente y se hagan los ajustes necesarios.

- 3.12 Se creará un modelo operativo en materia de sostenibilidad financiera para el centro de apoyo. En el curso del proyecto, se subsidiará la capacitación ofrecida a las microempresas, tras lo cual se prevé instaurar un sistema de cobro de honorarios que garantice la sostenibilidad.
- 3.13 Se creará la cooperativa cuando se hayan establecido las 15 *cuisines*<sup>8</sup>. Éstas decidirán en conjunto la estructura institucional, el funcionamiento y el sistema de gestión, con asesoramiento y apoyo de Yéle. La cooperativa deberá tener un consejo directivo interino, formado por cinco personas elegidas por tres años, que preparará los estatutos, realizará las elecciones y se ocupará de los aspectos de administración. Las 15 *cuisines* financiarán la oficina en la que funcionará el consejo directivo. La cooperativa será responsable de centralizar eficazmente la logística, las adquisiciones y las actividades de promoción comercial de las *cuisines*.

**Componente III: Difusión de resultados (FOMIN: US\$14.500; contrapartida local: US\$11.000)**

- 3.14 Este componente tiene por objeto dar a conocer las lecciones aprendidas y las experiencias adquiridas durante la implementación de este proyecto, labor que comprenderá: (i) la creación de un sistema de seguimiento para el modelo, y (ii) la realización de un taller de culminación de actividades, para difundir los resultados.
- 3.15 A fin de dar a conocer los resultados del proyecto y promover el modelo, se organizará un taller en el que participarán representantes del gobierno, del sector privado, de la sociedad civil y de otras entidades donantes.

#### **IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 4.1 **Costo y financiamiento.** Se estima que el costo total del proyecto ascenderá a US\$510.680; suma que comprende (i) US\$357.680 en recursos no reembolsables, y (ii) US\$153.000 en fondos de contrapartida, de los que será responsable el organismo ejecutor. En el siguiente cuadro de presupuesto por programas se aprecian las cifras respectivas.

---

<sup>8</sup> Aproximadamente en el decimoctavo mes.

**Presupuesto (en US\$)**

<b>Categoría presupuestaria</b>	<b>FOMIN</b>	<b>Contrapartida local</b>	<b>Total</b>
Componente 1	170.400	40.000	210.400
Componente 2	11.000	85.500	96.500
Componente 3	14.500	11.000	25.500
Administración	110.000	10.000	120.000
Evaluación y auditoría	35.000	5.000	40.000
Imprevistos	14.992	1.500	16.492
Cuenta de evaluación del impacto	1.788	-	1.788
<b>Total</b>	<b>357.680</b>	<b>153.000</b>	<b>510.680</b>

- 4.2 **Sostenibilidad.** Dado el alto prestigio y la buena reputación de Yéle en las comunidades, así como el plan estratégico de integración social del proyecto en las zonas previstas como beneficiarias, se considera que el organismo ejecutor cuenta con buenas posibilidades de obtener apoyo financiero y lograr la sostenibilidad a largo plazo. Cabe prever que el centro de apoyo se haga rentable dentro del período del proyecto a través de la venta de servicios a otras pequeñas y medianas empresas. Se anticipa que las *cuisines* y la cooperativa también llegarán a ser rentables. La participación de dirigentes locales y los planes de comunicaciones y seguridad, elaborados conjuntamente con la comunidad, contribuirán a dar sostenibilidad al proyecto.

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

### **A. Organismo ejecutor**

- 5.1 Yéle Haiti ([www.yele.org](http://www.yele.org)), que se encargará de la administración financiera general, es un movimiento apolítico que ayuda a proporcionar recursos y apoyo moral para mejorar la situación del país. Su meta a largo plazo en Haití consiste en establecer una red de centros de Yéle en todo el país, con la misión de contribuir al desarrollo a través del microempresariado y de diversos servicios sociales para los pobladores de las barriadas. La Fundación Yéle Haiti es una entidad de beneficencia sin fines de lucro autorizada en los Estados Unidos según el régimen 501(c)(3), y registrada como organización no gubernamental en el marco de la legislación haitiana.
- 5.2 Yéle Haiti posee experiencia en la ejecución de proyectos referentes a la captación de fondos y creación de capital social. Para la ejecución del proyecto financiado con recursos canadienses, ha concertado también una alianza formal con BND<sup>9</sup>, una organización no gubernamental local ampliamente conocida que ofrece capacitación y asistencia técnica relacionada con la seguridad alimentaria a los pobladores de las barriadas haitianas; asimismo ha establecido una asociación con

<sup>9</sup> Bureau de Nutrition et de Développement.

“Voilà”, compañía operadora de comunicaciones móviles, y con el Programa Mundial de Alimentos.

**B. Mecanismo de ejecución**

- 5.3 Un coordinador del proyecto se ocupará del seguimiento del avance del programa y orientará el fortalecimiento institucional de Yéle. Se encargará además de (i) administrar las actividades del proyecto en cuanto a observancia del manual de operaciones y del plan de trabajo; (ii) preparar los términos de referencia y supervisar a los consultores que se contraten; (iii) fiscalizar la preparación y administración del presupuesto utilizando procedimientos establecidos; (iv) procesar las solicitudes de desembolso de la contribución del Banco, y (v) presentar a éste informes administrativos y técnicos. Rendirá cuentas al presidente del consejo directivo de Yéle y a la Representación local del BID.
- 5.4 El coordinador del proyecto se desempeñará en la oficina de Yéle y trabajará en estrecha relación con los cinco coordinadores de campo que se seleccionarán para cada zona del proyecto de acuerdo con un conjunto de criterios, y cuyos servicios se cargarán al proyecto. Cada coordinador de campo será un punto focal en las zonas de barriadas y se encargará de planificar reuniones, recopilar datos para el seguimiento de los proyectos y proporcionar información sobre la situación de las *cuisines* y las barriadas; en especial con respecto a la seguridad. Además será responsable de promover las *cuisines* en el ámbito local.
- 5.5 Para fortalecer a Yéle desde el punto de vista institucional, se contratará a un experto en asuntos jurídicos y a un experto en comunicaciones para el proyecto. El primero se ocupará de (i) impartir capacitación a Yéle sobre estructuras básicas de gobernanza empresarial; (ii) realizar el seguimiento del cumplimiento de normas y criterios locales e internacionales, y (iii) capacitar al personal de Yéle en cuanto a normas administrativas básicas y observancia de normas jurídicas. El experto en comunicaciones se encargará de (i) preparar el plan de comunicaciones y de seguridad; (ii) mantener comunicaciones eficaces con los beneficiarios y otros interesados a lo largo del proyecto, y (iii) capacitar a Yéle en prácticas comerciales comunes y prácticas de comunicación con organismos ejecutores. Los expertos dependerán del coordinador del proyecto.
- 5.6 Los dos consultores del centro de apoyo empresarial deberán cumplir las siguientes funciones: (i) proporcionar capacitación y servicios de asesoramiento a las empresarias; (ii) obtener la información que consideren necesaria de la administración de Yéle y del coordinador del proyecto con respecto a la situación y al avance del proyecto, y (iii) aplicar el sistema de seguimiento y evaluación, así como las estrategias de comunicación y seguridad y adaptar adecuadamente el proyecto en función del avance logrado o la falta de avance. El comité de apoyo local y los coordinadores de campo trabajarán en estrecha relación con el centro de apoyo empresarial. Éste rendirá cuentas al coordinador del proyecto y a la Administración de Yéle.

### **C. Períodos de ejecución y de desembolso**

- 5.7 El período de ejecución del programa con recursos no reembolsables será de 24 meses, con desembolsos distribuidos a lo largo de 30 meses. El organismo ejecutor presentará a la Representación informes financieros sobre el estado del fondo rotatorio. Los desembolsos de los fondos donados se realizarán en observancia de las políticas y los procedimientos del Banco y del FOMIN.
- 5.8 El desembolso de la contribución del FOMIN al organismo ejecutor se realizará mediante la creación de un fondo rotatorio. No obstante, los desembolsos del proyecto a Yéle Haiti se efectuarán en atención a una contribución de contrapartida en condiciones de paridad y en consonancia con el procedimiento establecido en el contrato. Yéle presentará las solicitudes de desembolso de fondos a la Representación del Banco en el país respectivo. Podrá solicitarse un desembolso de hasta el 10% de los fondos del FOMIN para crear un fondo rotatorio.
- 5.9 **Adquisición de bienes y servicios.** La realización de las adquisiciones y la contratación comprendidas en esta operación se regirá por las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2349-7) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2350-7), y por el Anexo Ad Hoc, que contiene los procedimientos de adquisiciones aprobado para Haití en julio de 2005.
- 5.10 La capacidad de Yéle Haiti para la ejecución de las adquisiciones previstas en la operación se ha evaluado como cuestión de alto riesgo, por lo cual el Banco supervisará previamente todos los procesos de adquisiciones que hayan de realizarse durante la ejecución de esta operación.
- 5.11 **Estado de preparación del proyecto.** El diseño, el presupuesto y las actividades previstas se han preparado en colaboración con los participantes del programa. Ya se ha recibido una carta de compromiso del fundador de Yéle respecto del financiamiento local de contrapartida.

## **VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 6.1 **Seguimiento.** La Representación del Banco en Haití se encargará de supervisar y realizar el seguimiento del proyecto, con apoyo técnico del equipo de proyecto. Yéle será responsable de presentar informes semestrales que contengan detalles de las actividades realizadas en los seis meses anteriores, así como el programa de actividades para el semestre siguiente. Transcurridos los dos años de ejecución, Yéle deberá presentar un informe financiero auditado. Con la ayuda del equipo del proyecto, la Representación del Banco en Haití realizará exámenes anuales de los informes de desempeño presentados por el organismo ejecutor, para determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos del proyecto.
- 6.2 **Evaluaciones.** Los consultores externos, que el Banco contratará directamente con fondos del proyecto, realizarán una evaluación intermedia y una evaluación final.

La evaluación intermedia se preparará 12 meses después del comienzo de la ejecución del proyecto, o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos. La evaluación final se realizará tres meses antes de la finalización del período de ejecución. Para las evaluaciones intermedias, los consultores considerarán, entre otros aspectos, el referente al desempeño, haciendo especial hincapié en (i) la eficacia y el impacto del centro de apoyo y (ii) el grado de avance logrado en cuanto al fortalecimiento institucional de Yéle. A la luz de los resultados del análisis, se recomendarán los ajustes que sean necesarios para la utilización de los fondos restantes.

- 6.3 Para la evaluación final, los consultores externos evaluarán (i) la rentabilidad y sostenibilidad de cada *cuisine*; (ii) el coeficiente de supervivencia de las microempresas; (iii) la creación de nuevos empleos, y (iv) el alcance y el interés de extensión del ámbito geográfico de las actividades del proyecto. Además, el organismo ejecutor organizará un taller de culminación de actividades, para analizar, con el Banco y con los principales interesados del proyecto, los hechos constatados a través de las evaluaciones y otras conclusiones de los proyectos.
- 6.4 Durante la ejecución de las actividades, el organismo ejecutor compilará los indicadores de supervisión y evaluación del proyecto. La Representación, la Oficina del FOMIN y el organismo ejecutor usarán esos indicadores, que aparecen en el marco lógico (véase el Anexo I) para medir el impacto global logrado y evaluar los resultados. El organismo ejecutor dará acceso al BID/FOMIN a toda la información y documentación necesarias para realizar estas evaluaciones, a fin de que pueda prepararse el informe de terminación del proyecto.

## **VII. BENEFICIOS Y RIESGOS**

### **A. Beneficios**

- 7.1 Los principales beneficios del proyecto consisten en formar y capacitar a las empresarias, promover las microempresas y crear nuevos puestos de trabajo en las zonas previstas. El programa procurará ofrecer nuevas oportunidades a las empresarias, que actualmente carecen de acceso a otras fuentes del apoyo que necesitan para hacer realidad sus aspiraciones empresariales. Además, la creación de nuevas microempresas generará nuevas oportunidades de empleo, no sólo para la empresaria, sino también para otras personas desempleadas o subempleadas de las zonas en que operen esos establecimientos. En general, cada nueva microempresa generará oportunidades adicionales de empleo, que contribuirán al desarrollo económico. Con ello, a su vez, se abrirán nuevos horizontes para otras personas con interés empresarial y se dará apoyo al sector de las pequeñas empresas de Haití.

### **B. Beneficiarios**

- 7.2 Las principales beneficiarias del programa serán (i) no menos de 15 microempresas dirigidas por mujeres, que obtendrán financiamiento para servicios de desarrollo empresarial y la capacitación que se impartirá en el marco del programa; (ii) un



mínimo de 225 personas que ocuparán empleos formales y sostenibles a los que darán lugar las iniciativas de negocios de las jóvenes empresarias, y (iii) finalmente, Yéle Haiti, institución que recibirá fortalecimiento para la ejecución de proyectos de desarrollo productivo.

### **C. Riesgos**

- 7.3 Dadas las características del programa, se han identificado los riesgos que a continuación se mencionan: (i) un evidente riesgo de seguridad en las zonas en que han de operar las *cuisines*, que se mitigará con la aplicación del plan de seguridad preparado e implementado en conjunto con el grupo de apoyo local en las zonas seleccionadas y la capacitación de las empresarias, propósito al que también contribuirá el plan de información y comunicaciones. A su vez, la promoción de la confianza y el prestigio en las zonas previstas mediante la integración de la población en todo el ciclo del proyecto a través de actividades de “mercadeo social” servirá para atenuar este riesgo. Asimismo, se estima que el nombre comercial de Yéle y la popularidad de su fundador contribuirán a una mayor seguridad para las *cuisines*; (ii) dificultades para encontrar y contratar personal competente para el centro de apoyo empresarial y el fortalecimiento de Yéle. Este riesgo se mitigará a través de una labor coordinada y minuciosa de búsqueda, con ayuda de las redes de Yéle y del Banco; (iii) competencia y falta de demanda de las *cuisines*. Este riesgo se mitigará mediante una labor de promoción comercial, coordinación y colaboración entre las *cuisines* y la creación de la cooperativa, y (iv) la falta de experiencia de Yéle y de comprobación de su eficacia como organismo ejecutor de proyectos del sector privado podría generar problemas operativos y técnicos durante la ejecución del proyecto. Este riesgo se mitigará mediante el continuo fortalecimiento y vigilancia de la ejecución y la contratación de consultores profesionales experimentados para alcanzar esa meta.

## **VIII. IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 8.1 Según se prevé, este programa generará efectos sociales y ambientales positivos, ya que sus actividades se concentran en la creación de empleos con responsabilidad social en las barriadas urbanas de Haití; además, se capacitará a las microempresas en seguridad industrial y técnicas ambientalmente inofensivas. El proyecto no financiará ninguna labor que cause efectos negativos en el entorno social ni en el medio ambiente.
- 8.2 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) examinó el presente proyecto en su reunión 10-07, del 16 de marzo de 2007, y recomendó que las microempresas reciban capacitación en técnicas ambientalmente inofensivas y que la capacitación incluya normas y prácticas ambientales de manejo de desechos sólidos y líquidos (véase el párrafo 3.10).

## **IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 9.1 Como condición previa al desembolso de los recursos del Banco para el proyecto, el organismo ejecutor deberá haber seleccionado al coordinador del proyecto y redactado los términos de referencia para los expertos en asuntos jurídicos y en comunicaciones.

**PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL EN BARRIADAS URBANAS DE HAITÍ  
(HA-M1009)**

ORGANISMO EJECUTOR: YÉLE HAITI

**MARCO LÓGICO**

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Meta</b>			
Contribuir al desarrollo del sector privado en Haití promoviendo un microempresariado sostenible	<p>Tres años después de la terminación del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mínimo de 12 <i>cuisines</i> se mantienen funcionando</li> <li>• Un mínimo de 10 <i>cuisines</i> son rentables y una cooperativa está funcionando y cubriendo sus costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final de evaluación e informe de terminación del proyecto (ITP)</li> <li>• Evaluación del impacto</li> </ul>	La situación macroeconómica y política de Haití no se deteriora significativamente.
<b>Propósito específico</b>			
Ayudar a generar en Yéle Haiti la capacidad de crear y apoyar a microempresas sostenibles dirigidas por mujeres en las barriadas urbanas de Puerto Príncipe	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han establecido cinco nuevas <i>cuisines</i>, que trabajan en forma independiente y sostenible</li> <li>• Dentro de Yéle funciona un centro de apoyo a microempresas que brinda asistencia técnica a 15 <i>cuisines</i>, y el proyecto ha establecido una cooperativa</li> <li>• Las 15 <i>cuisines</i> operan como parte de una cooperativa establecida y sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación intermedia y evaluación final</li> <li>• Informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP)</li> <li>• ITP</li> </ul>	Existe demanda de los servicios en los sectores sociales y zonas previamente señaladas.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Componentes</b>			
<p><b>1. Fortalecimiento de la capacidad institucional y técnica de Yéle Haiti</b></p> <p>El objetivo consiste en fortalecer la capacidad institucional y técnica de Yéle para ejecutar en forma eficiente proyectos de desarrollo del sector privado</p>	<p>Transcurridos 12 meses del comienzo de la ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha elaborado y se está ejecutando el plan estratégico, de seguridad y de comunicaciones de Yéle</li> <li>Un centro de apoyo empresarial, que presta servicios a las microempresas funciona dentro de Yéle</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yéle ha establecido un modelo de negocios para la ejecución de proyectos de desarrollo del sector privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral e informe final de avance</li> <li>Evaluación intermedia y evaluación final</li> <li>ISDP</li> <li>ITP</li> <li>Visitas técnicas y financieras</li> </ul>	
<p><b>2. Asistencia técnica para microempresas dirigidas por mujeres y creación de una cooperativa</b></p> <p>El objetivo consiste en crear cinco nuevas microempresas dirigidas por mujeres en el sector de servicios de comida y respaldar la integración de un total de 15 en una nueva cooperativa en las barriadas urbanas de Puerto Príncipe</p>	<p>Transcurridos seis meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se crea un comité de apoyo local que brinda apoyo al personal del proyecto</li> </ul> <p>Transcurridos 12 meses de ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se crean y estructuran cinco microempresas</li> <li>Quince <i>cuisines</i> han recibido capacitación y asesoramiento del centro de apoyo empresarial, y están operando conforme a principios sostenibles de gestión de la seguridad alimentaria y rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de avance</li> <li>ISDP</li> <li>ITP</li> <li>Informe</li> <li>Visita técnica y financiera</li> </ul>	<p>Las beneficiarias están dispuestas a participar en la capacitación y aplicar nuevos conocimientos y aptitudes.</p> <p>Las <i>cuisines</i> se interesan en afiliarse a la cooperativa y participan en su sostenibilidad.</p>

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quince microempresas se han afiliado a la cooperativa, están registradas conforme a la ley y cuentan con una estructura de gobernanza</li> <li>• Las 15 <i>cuisines</i> han recibido asesoramiento del centro de apoyo empresarial y están realizando negocios en forma segura y ambientalmente inofensiva</li> </ul>		
<p><b>3. Difusión de resultados</b></p> <p>El objetivo consiste en dar a conocer las lecciones aprendidas y las experiencias adquiridas durante la implementación de este proyecto</p>	<p>Transcurridos seis meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora un sistema de seguimiento y evaluación para el modelo y se utiliza para recopilar datos</li> </ul> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organiza un taller nacional para difundir los resultados del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de avance</li> <li>• ITP</li> <li>• Informe de la reunión, lista de participantes</li> </ul>	<p>Los beneficiarios están dispuestos a participar en la capacitación y aplicar los nuevos conocimientos y aptitudes.</p>
<b>Actividades</b>			
<p><b>1. Fortalecimiento de la capacidad institucional y técnica de Yéle Haiti</b></p> <p>1.1 Elaboración de planes estratégicos a largo, mediano y corto plazo para Yéle</p> <p>1.2 Capacitación continua del personal de Yéle</p> <p>1.3 Creación, dentro de Yéle, de un centro de apoyo empresarial,</p>	<p>En el sexto mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos en asuntos jurídicos y en comunicaciones contratados</li> </ul> <p>En el duodécimo mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gobernanza estratégica para Yéle preparado</li> <li>• Plan de seguridad y comunicaciones creado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe semestral e informe final de avance</li> <li>• Evaluación intermedia y evaluación final</li> <li>• ISDP</li> <li>• ITP</li> <li>• Visitas técnicas y financieras</li> </ul>	<p>Los beneficiarios están dispuestos a participar en la capacitación y a aplicar los nuevos conocimientos y aptitudes.</p>

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>incluida la contratación de consultores para el centro de negocios (administración, contabilidad, logística, promoción comercial, técnicas ambientalmente inofensivas)</p> <p>1.4 Un plan de comunicaciones y seguridad para el proyecto y para Yéle</p> <p>1.5 Equipos de la oficina de compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un manual de capacitación elaborado</li> </ul>		
<p><b>2. Asistencia técnica para microempresas dirigidas por mujeres y creación de una cooperativa</b></p> <p>2.1 Tres reuniones de iniciación para presentar el proyecto a las comunidades e identificar a las posibles beneficiarias</p> <p>2.2 Creación de un comité de apoyo local y contratación de cinco coordinadores de campo locales</p> <p>2.3 Adquisición de equipos de cocina e identificación de espacio para cinco <i>cuisines</i></p> <p>2.4 Iniciación de actividades y promoción de los servicios de las <i>cuisines</i></p> <p>2.5 Establecimiento y puesta en funcionamiento de la cooperativa</p>	<p>En el sexto mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo con la comunidad firmado</li> <li>Lista de beneficiarias seleccionadas</li> <li>Lista de siete miembros del comité de apoyo local del proyecto</li> <li>Centro de apoyo local creado y en funcionamiento y cinco coordinadores locales en actividad</li> </ul> <p>En el noveno mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un centro de apoyo empresarial creado, a cargo de dos funcionarios calificados y experimentados</li> <li>Plan de sostenibilidad para el centro de apoyo empresarial</li> <li>Manuales de operaciones preparado para las microempresas y el centro de apoyo empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral e informe final de avance</li> <li>Evaluación intermedia y evaluación final</li> <li>ISDP</li> <li>Acuerdo con la comunidad</li> <li>Reuniones trimestrales de seguimiento</li> <li>Informes de reuniones</li> <li>ITP</li> <li>Visitas técnicas y financieras</li> </ul>	<p>Existe demanda de los servicios y actividades.</p> <p>La situación de seguridad no se deteriora significativamente.</p> <p>Los beneficiarios están dispuestos a participar en la capacitación y a aplicar nuevos conocimientos y aptitudes.</p>

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo comprado</li> </ul> <p>En el duodécimo mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cinco nuevas <i>cuisines</i> puestas en funcionamiento</li> </ul> <p>En el vigésimo mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo suscrito entre la cooperativa y 15 microempresas/<i>cuisines</i></li> </ul> <p>En el vigésimo cuarto mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperativa legalmente registrada</li> <li>Reunión de puesta en funcionamiento de la cooperativa</li> </ul>		
<b>3. Difusión de resultados</b> 3.1 Seguimiento del proyecto 3.2 Un taller nacional para difundir los resultados	<p>En el sexto mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de seguimiento establecido y utilizado</li> </ul> <p>En el vigésimo cuarto mes:</p> <p>Reunión nacional realizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral de avance e ITP</li> <li>Evaluación intermedia y evaluación final</li> <li>Informes de la reunión</li> </ul>	<p>Existe demanda de los servicios y actividades.</p> <p>La situación de seguridad no se deteriora significativamente.</p>

## PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL EN BARRIADAS URBANAS DE HAITÍ

### Presupuesto Resumido

Categoría presupuestaria	Total del proyecto			
	FOMIN	Efectivo	En especie	Total contrapartida Total
<b>Administración</b>				
Coordinador del proyecto	\$90,000			\$0 \$90,000
Ayudante administrativo/contable	\$20,000	\$10,000		\$10,000 \$30,000
<b>Total de administración</b>	<b>\$110,000</b>	<b>\$10,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$10,000 \$120,000</b>
<b>Componente 1: Fortalecimiento institucional de Yéle</b>				
1.1. Experto en asuntos jurídicos	\$38,000	\$10,000		\$10,000 \$48,000
1.2. Experto en comunicaciones y seguridad	\$38,000	\$10,000		\$10,000 \$48,000
1.3. Creación de un centro de apoyo empresarial	\$94,400		\$20,000	\$20,000 \$114,400
<b>Total del Componente 1</b>	<b>\$170,400</b>	<b>\$20,000</b>	<b>\$20,000</b>	<b>\$40,000 \$210,400</b>
<b>Componente 2: Asistencia técnica para microempresas dirigidas por mujeres y creación de una cooperativa</b>				
2.1. Reuniones de iniciación (3)	\$2,000	\$500	\$5,000	\$5,500 \$7,500
2.2. Comité de apoyo local y coordinadores locales de campo	\$3,000	\$7,000	\$5,000	\$12,000 \$15,000
2.3. Equipamiento e identificación de espacio para cinco <i>cuisines</i>		\$25,000	\$15,000	\$40,000 \$40,000
2.4. Puesta en marcha y promoción de las <i>cuisines</i>		\$2,000	\$10,000	\$12,000 \$12,000
2.5. Establecimiento y puesta en marcha de la cooperativa	\$6,000	\$4,000	\$12,000	\$16,000 \$22,000
<b>Total del Componente 2</b>	<b>\$11,000</b>	<b>\$38,500</b>	<b>\$47,000</b>	<b>\$85,500 \$96,500</b>
<b>Componente 3 : Difusión de resultados</b>				
3.1. Sistema de seguimiento y evaluación del modelo	\$12,000	\$2,000	\$5,000	\$7,000 \$19,000
3.2. Taller nacional para dar a conocer los resultados	\$2,500	\$1,000	\$3,000	\$4,000 \$6,500
<b>Total del Componente 3</b>	<b>\$14,500</b>	<b>\$3,000</b>	<b>\$8,000</b>	<b>\$11,000 \$25,500</b>
<b>Evaluaciones y datos de referencia</b>	<b>\$25,000</b>			<b>\$0 \$25,000</b>
<b>Auditorías (intermedia y final)</b>	<b>\$10,000</b>	<b>\$5,000</b>		<b>\$5,000 \$15,000</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>\$14,992</b>	<b>\$1,500</b>		<b>\$1,500 \$16,492</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$355,892</b>	<b>\$78,000</b>	<b>\$75,000</b>	<b>\$153,000 \$508,892</b>
<b>Evaluación de impacto (0,5% de la contribución del FOMIN)</b>	<b>\$1,788</b>			<b>\$1,788</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$357,680</b>	<b>\$78,000</b>	<b>\$75,000</b>	<b>\$153,000 \$510,680</b>