

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **HAÍ**

### **RED DE PROTECCIÓN SOCIAL TEMPORAL Y APTITUDES PARA LOS JÓVENES**

**(HA-L1137)**

#### **PROPUESTA DE OPERACIÓN NO REEMBOLSABLE**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Matilde Neret (SCL/SPH), jefa de equipo; Dulce Baptista (SCL/LMK), cojefa de equipo; Luis Tejerina, Marco Stampini, Alejandra Aguilar, Sheyla Silveira (SCL/SPH); Nicola Magri (CID/CID); Alexandre Bagolle (SCL/LMK); Javier Jiménez (LEG/SGO); Marise Etienne, Marie Orisme, Romina Kirkagacli (VPC/FMP); David Maier, Caroline Giffon (VPS/ESG); Alfred Metellus (CID/CID) y Said Suire (CID/CHA).

El presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS.....	1
A.	Antecedentes, problema abordado y justificación .....	1
B.	Objetivo, componentes y costo .....	9
C.	Resultados e indicadores clave .....	12
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES .....	13
A.	Instrumentos financieros.....	13
B.	Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales.....	14
C.	Riesgo fiduciario .....	14
D.	Otros riesgos y temas clave .....	15
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO .....	16
A.	Resumen del plan de implementación .....	16
B.	Resumen del plan de seguimiento de resultados.....	21

## APÉNDICES

Proyecto de resolución

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos Fiduciarios

ENLACES
<b>REQUERIDOS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <a href="#">Plan de ejecución plurianual y plan operativo anual</a></li><li>2. <a href="#">Mecanismos de seguimiento y evaluación</a></li><li>3. <a href="#">Plan de adquisiciones</a></li></ol>
<b>OPCIONALES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <a href="#">Análisis de costos-beneficios</a></li><li>2. <a href="#">Estrategias del Ministerio de Asuntos Sociales y de Trabajo</a></li><li>3. <a href="#">Lecciones sobre emprendimiento</a></li><li>4. <a href="#">Costos para el informe de seguimiento del proyecto</a></li><li>5. <a href="#">Criterios para la selección de operadores para el proceso</a></li><li>6. <a href="#">Relación entre las medidas de mitigación y los productos</a></li><li>7. <a href="#">Manual operativo del proyecto</a></li><li>8. <a href="#">Filtro de política de salvaguardias y Formulario de análisis de salvaguardias</a></li></ol>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

FAES	Fondo de Asistencia Económica y Social
INFP	Instituto Nacional de Formación Profesional
ISTEAH	Instituto de Ciencias, Tecnología y Estudios Avanzados de Haití
MAST	Ministerio de Asuntos Sociales y de Trabajo
nini	Ni estudia, ni trabaja
SIIGPP	Sistema de gestión de proyectos y contratos
SIMAST	Sistema de Información del MAST
TOMPRO	Sistema de contabilidad

## RESUMEN DEL PROYECTO

### HAITÍ RED DE PROTECCIÓN SOCIAL TEMPORAL Y APTITUDES PARA LOS JÓVENES (HA-L1137)

Términos y condiciones financieros				
Beneficiario: República de Haití			Plazo de amortización:	N.A.
Organismo ejecutor: Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES)			Período de desembolso:	4 años
			Período de gracia:	N.A.
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	N.A.
BID (Facilidad No Reembolsable):	40.000.000	100	Comisión de inspección y vigilancia:	N.A.
Total:	40.000.000	100	Vida promedio ponderada:	N.A.
			Moneda de aprobación:	Dólares de Estados Unidos
Esquema del proyecto				
<b>Objetivo y descripción del proyecto:</b> El objetivo general es crear una red de protección social temporal para jóvenes vulnerables de zonas urbanas y crear oportunidades de largo plazo para que los jóvenes reciban capacitación y servicios de intermediación laboral. El proyecto tiene tres objetivos específicos: (i) proporcionar oportunidades para que los jóvenes obtengan ingresos temporarios por medio de empleo de corto plazo en vecindarios vulnerables; (ii) mejorar las aptitudes de los jóvenes que viven en vecindarios vulnerables a fin de crear oportunidades económicas a largo plazo; y (iii) fortalecer la capacidad de adquisiciones, administración y gestión de proyectos del Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES) y la capacidad de intermediación laboral del Ministerio de Asuntos Sociales y de Trabajo (MAST).				
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso:</b> El organismo ejecutor proporcionará comprobantes, a satisfacción del Banco, de que se han cumplido cuatro condiciones: en primer lugar, entrada en vigor del <a href="#">manual operativo del proyecto</a> de conformidad con las condiciones acordadas previamente con el Banco; segundo, terminación del diseño conceptual del sistema de control biométrico; tercero, integración de los sistemas de gestión de contratos y gestión financiera, incluidas las funciones de presupuesto y adquisiciones; y cuarto, el organismo ejecutor presentará pruebas de que se ha asignado un equipo de proyecto de conformidad con los términos previamente consensuados con el Banco (párrafo 3.14).				
<b>Condiciones contractuales especiales para la ejecución:</b> El organismo ejecutor presentará, a satisfacción del Banco, dentro de los 90 días siguientes a cada período de 12 meses después que los operadores hayan iniciado las actividades, el informe del auditor técnico externo en el cual se indique que se han cumplido los criterios para la selección de proyectos comunitarios y de beneficiarios y para la verificación del trabajo o la capacitación de acuerdo con el manual operativo. Dentro de los 12 meses siguientes a la entrada en vigor del acuerdo de financiamiento no reembolsable con el FAES, el organismo ejecutor presentará el manual operativo del FAES (aprobado por su consejo ejecutivo), que deberá contener lo siguiente: organigrama; descripción detallada de las funciones, las responsabilidades y los procedimientos de la estructura organizacional de la oficina central y las oficinas regionales; descripción de los procedimientos para la planificación, la presupuestación, las adquisiciones, la gestión financiera, la administración de bienes y servicios, la administración del personal, el seguimiento, la presentación de informes, la gestión de riegos y las auditorías internas y externas (párrafo 3.15).				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.				
Alineación estratégica				
Desafíos <sup>(a)</sup> :	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	PI	<input checked="" type="checkbox"/>
			EI	<input type="checkbox"/>
Temas transversales <sup>(b)</sup> :	GD	<input checked="" type="checkbox"/>	CC	<input type="checkbox"/>
			IC	<input type="checkbox"/>

<sup>(a)</sup> SI: inclusión social e igualdad; PI: productividad e innovación; EI: integración económica.

<sup>(b)</sup> GD: igualdad de género y diversidad; CC: cambio climático y sostenibilidad ambiental; IC: capacidad institucional y Estado de derecho.

## I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

### A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 **Contexto macroeconómico y pobreza.** El crecimiento económico de Haití bajó de 1,5% en el ejercicio fiscal 2016 a 1% en el ejercicio fiscal 2017<sup>1</sup>. Además, la tasa de inflación permaneció alta, en 14%, durante el ejercicio fiscal 2017<sup>2</sup>, con una fuerte depreciación del gourde. El Fondo Monetario Internacional preveía que el crecimiento llegaría a 2% en el ejercicio fiscal 2018, pero debido a la inestabilidad política reciente se prevé que el crecimiento será inferior a esa cifra.
- 1.2 Entre 2001 y 2012, la extrema pobreza bajó de 31% a 24% en todo el país<sup>3</sup>; en las zonas urbanas, bajó de 24% a 12%<sup>4</sup>. Setenta por ciento de la población urbana vive en zonas subdesarrolladas y desatendidas debido a las presiones demográficas y a los asentamientos urbanos informales<sup>5</sup>. La precariedad urbana es especialmente importante porque Haití ocupa el cuarto lugar entre los países más urbanizados de América Latina y el Caribe<sup>6</sup>.
- 1.3 La población haitiana es joven, y los jóvenes son los más vulnerables, particularmente en las zonas urbanas, donde 41% de la población tenía entre 16 y 35 años en 2012. Los jóvenes de las zonas urbanas presentan altos niveles de inactividad, sumados a altos niveles de desempleo y niveles extremadamente bajos de formalidad laboral. En 2012, 34,5% de ellos eran ninis (ni estudiaban, ni trabajaban)<sup>7</sup>; el problema era más agudo entre las mujeres jóvenes, 42,3% de las cuales eran ninis. Los jóvenes presentan tasas de desempleo más altas que los adultos, de 18% en comparación con 13%, y la tasa de desempleo de las mujeres jóvenes en las zonas urbanas asciende a 22%. De los jóvenes empleados, solo 24% tenían un contrato (11,3% de los hombres y 7,5% de las mujeres).
- 1.4 El Gobierno de Haití está preparando un nuevo programa de reforma fiscal que se prevé llevar a cabo en 2019, en el contexto de un programa de tres años con el Fondo Monetario Internacional, para movilizar más ingresos y mejorar la calidad del gasto, después de varios años de reducción constante del gasto público (que bajó de 25,2% del PIB en 2014 a 18,6% del PIB en 2017, lo cual representa una caída de 6,6%). Un elemento importante que el gobierno está considerando para generar ingresos es la eliminación de los subsidios a los combustibles con un aumento de los precios de los combustibles. La aplicación de esta medida podría afectar a los pobres. Aunque los estudios muestran que la mayor parte de los recursos destinados a los subsidios a los combustibles van a parar a las familias más ricas, las mismas pruebas indican que la eliminación de los subsidios tiene un impacto relativo mayor en los pobres<sup>8</sup>, debido principalmente al aumento de los precios del

---

<sup>1</sup> Banco de la República de Haití.

<sup>2</sup> Banco de la República de Haití.

<sup>3</sup> Estrategia de País del Grupo BID 2017-2021 con Haití (documento GN-2904). Los últimos datos sobre la pobreza son de 2012.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> *Ibíd.*

<sup>6</sup> *Haitian Cities: Action for Today, with an Eye for Tomorrow*. Banco Mundial, 2017.

<sup>7</sup> Sistema de Información de Mercados Laborales y Seguridad Social, 2018.

<sup>8</sup> Fondo Monetario Internacional. 2015. *Energy Subsidies in Latin America and the Caribbean: Stocktaking and Policy Challenges*. WP/15/30.

transporte y los alimentos. Todo aumento de los precios de los alimentos representa una pérdida importante de bienestar social para las familias más pobres porque los alimentos representan una parte considerable de su presupuesto<sup>9</sup>. Las familias urbanas, especialmente las jóvenes, se ven más afectadas porque gastan más en transporte que las familias rurales. Las reformas que se incluirán en las políticas fiscales futuras deben estar acompañadas de medidas para mitigar el impacto social y los disturbios civiles y proteger a los grupos vulnerables que ya son pobres para que no se empobrezcan más.

- 1.5 **Retos de la inserción en el mercado laboral y desarrollo de aptitudes.** La poca inserción de los jóvenes en el mercado laboral de Haití se debe a tres razones. Primero, la cobertura y la calidad de la educación son bajas. Solo 29% de los niños que comienzan el primer grado de la escuela primaria llegan al último año de la escuela secundaria<sup>10</sup>; 50% de los estudiantes son funcionalmente analfabetos (con poca capacidad de comprensión de la lectura)<sup>11</sup>; solo 25% de los estudiantes de la escuela secundaria pasan los exámenes oficiales. Segundo, los haitianos no cuentan con suficiente información sobre las tendencias de los mercados laborales y las vacantes, y recurren a métodos informales para buscar trabajo, como preguntar a familiares, amigos y empleadores o ir a empresas en persona. Estos métodos informales son relativamente menos eficaces para la población más vulnerable<sup>12</sup>. Hay un descalce entre las aptitudes requeridas y las aptitudes ofrecidas por la fuerza laboral. Se estima que se necesitan 83.650 trabajadores calificados más en los sectores prioritarios de Haití; sin embargo, solo 19.425 personas están recibiendo capacitación en estos campos<sup>13</sup>. Tercero, en el país todavía hay pocos programas de formación laboral, capacitación empresarial y apoyo a los jóvenes<sup>14</sup>. Hay un centro de apoyo empresarial, pero forma parte de una universidad privada que cobra matrículas muy elevadas por los cursos (alrededor de US\$450 por sesión). Los jóvenes haitianos tampoco tienen oportunidades para crecer en una compañía formal antes de poner en marcha su propia empresa.
- 1.6 La finalidad de los **programas de empleo temporario** es aliviar la pobreza transitoria y generalmente se usan durante períodos de crecimiento lento, focalizados en los trabajadores informales y poco calificados. Los programas de empleo temporario son autoselectivos y han sido relativamente eficaces para suavizar por lo menos en parte las fluctuaciones temporarias de los ingresos de

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> *Investing in people to fight poverty in Haiti: Reflections for evidence-based policy making*, Washington, DC: Banco Mundial, 2014.

<sup>11</sup> L'Association Internationale pour l'Évaluation du Rendement Scolaire (*Temporary Social Safety Net and Skills for Youth*). Puerto Príncipe: BID, 2015.

<sup>12</sup> Mazza, Jacqueline (2016) *Labor Intermediation Services in Developing Economies Adapting Employment Services for a Global Age*, 2016.

<sup>13</sup> *Rapport diagnostic de la formation technique et professionnelle en Haiti*, Institutions for Development, Puerto Príncipe: BID, 2013.

<sup>14</sup> El Banco apoyó el sistema de formación técnica y profesional en Haití en 2005 con los proyectos HA0017 (1627/SF-HA, 2385/GR-HA) y HA-L1060 (2643/GR-HA), centrados en la mejora del acceso (con financiamiento para la capacitación de 10.000 jóvenes), la calidad (capacitación de educadores, rehabilitación de instalaciones y actualización de material didáctico) y la gobernanza (fortalecimiento de las funciones reguladoras y normativas del Instituto Nacional de Formación Profesional).

grandes segmentos de la población<sup>15</sup>. En los últimos veinte años, varios países de América Latina y el Caribe, entre ellos Argentina, Colombia, El Salvador y Perú, los han usado con este fin<sup>16</sup>. La evaluación de los programas de Colombia<sup>17</sup> y la India mostraron efectos positivos en el consumo a corto plazo<sup>18</sup>; en el caso de la India, también mostraron una acumulación de activos no financieros a mediano plazo<sup>19</sup>. Los programas de empleo temporario se han usado comúnmente en proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad y de reconstrucción. En Haití se creó el Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES), que tiene una presencia en todos los departamentos, para coordinar proyectos con uso intensivo de mano de obra. En decenios pasados, el FAES desempeñó un papel importante en la ejecución de programas de empleo temporario por medio de proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad y la promoción de oportunidades económicas.

- 1.7 **Pocas oportunidades económicas para los jóvenes.** Más de 95% de las empresas de Haití operan informalmente<sup>20</sup>. Además, Haití ocupa el lugar 189 entre 190 países en lo que respecta al índice de facilidad para hacer negocios. Poner en marcha formalmente una empresa puede llevar hasta 97 días. Recientemente, el Banco llevó a cabo dos experiencias piloto en Haití (*Haiti Entreprendre*, marzo de 2017, y *Haiti Créative*, octubre de 2017)<sup>21</sup>. El objetivo de estas experiencias piloto era buscar ideas empresariales con un gran potencial, evaluar las aptitudes y determinar el grado de preparación de los aspirantes a empresarios para poner en marcha sus propias empresas. La mayoría de los solicitantes no sabían elaborar un plan de negocios, probar su producto o servicio en el mercado, presentar eficazmente una idea de negocios a posibles socios e inversionistas o establecer legalmente la nueva empresa; 58% eran ninis ([enlace opcional 3](#)). Las intervenciones eficaces para apoyar a los jóvenes que aspiran a ser empresarios consisten en una combinación de capacitación y mentoría. Los participantes en los proyectos piloto que habían recibido algún tipo de mentoría pudieron presentar sus ideas de negocios de una manera más estructurada.
- 1.8 **Políticas activas en el mercado laboral para mejorar la inserción de los jóvenes.** La capacitación y la intermediación laboral son políticas activas en el mercado laboral que se usan en todo el mundo con el fin de lograr una inserción laboral sostenible y eficiente. Cuando las aptitudes constituyen una barrera para el empleo, especialmente en lo que se refiere a los jóvenes, los programas de

---

<sup>15</sup> *Labor Informality Bias of a Poverty Alleviation Program in Argentina*, Gasparini, Haimovich y Olivieri, 2009.

<sup>16</sup> Ninno, C., K. Subbarao y A. Milazzo, 2009. *How to Make Public Works Work: A Review of Experiences*. Social Protection Discussion Paper 905. Banco Mundial: Washington, DC.

<sup>17</sup> *Evaluation of Public Policy: Employment Program, Baseline Data and Impacts in the Short Term*. Sistema Nacional de Evaluación de Resultados (SINERGIA), octubre de 2004.

<sup>18</sup> En Colombia hubo un aumento del consumo de 9% a corto plazo.

<sup>19</sup> Deininger y Liu Y, 2013. *Welfare and Poverty Impacts of India's National Rural Employment Guarantee Scheme: Evidence from Andhra Pradesh*, Policy Research Working Paper (WPS6543).

<sup>20</sup> *Private Sector Assessment of Haiti*, BID, 2014.

<sup>21</sup> Ambas iniciativas se financiaron con recursos para países de los grupos C y D, con la finalidad de explorar el interés de los jóvenes y sus aptitudes para el emprendimiento. El primer proyecto piloto fue coordinado por la División de Competitividad, Tecnología e Innovación, y el segundo por la Representación en Haití en colaboración con la Asesoría de Relaciones Externas como parte de la evaluación de la "economía naranja" de Haití.



capacitación pueden ser eficaces<sup>22</sup>. Las evaluaciones realizadas en la región muestran resultados, particularmente en lo que se refiere al acceso al trabajo, y los efectos persisten durante mucho tiempo<sup>23</sup>. Entre las mejores prácticas cabe señalar (i) la capacitación impulsada por la demanda; (ii) la disponibilidad de buenos instructores; (iii) el énfasis en la capacitación en el empleo; (iv) el apoyo a la transición de la escuela al trabajo por medio de la intermediación laboral; (v) los incentivos financieros para facilitar la participación; y (vi) la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. También se ha comprobado la importancia de incluir disciplinas relacionadas con las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas, así como la adquisición de conocimientos digitales y el desarrollo de las aptitudes socioemocionales<sup>24</sup>. Según las publicaciones, la capacitación socioemocional puede aumentar la productividad, los ingresos y la retención del empleo<sup>25</sup>.

- 1.9 Los servicios de intermediación laboral tienen como finalidad mejorar los servicios de conexión entre la oferta y la demanda de trabajo más allá de la conexión en sí y podrían incluir (i) información sobre el mercado laboral; (ii) servicios de colocaciones; (iii) capacitación y otras políticas activas en el mercado laboral; (iv) administración del seguro de desempleo; y (v) gestión de la migración. Hay pruebas en el ámbito internacional de que la intermediación laboral es eficaz en función del costo<sup>26</sup>, ayuda a los desempleados a encontrar empleos mejor remunerados que los desempleados que usan otros métodos de búsqueda<sup>27</sup> y aumenta las probabilidades de encontrar empleo formal<sup>28</sup>. Los servicios de intermediación laboral eficaces tienen las siguientes características: (i) responden a barreras específicas para la inserción en el mercado laboral y utilizan una estrategia para establecer y mantener nexos con los empleadores; (ii) proporcionan información oportuna y pertinente para facilitar la adopción de decisiones por los agentes del mercado (empleadores, personas que buscan trabajo, estudiantes, trabajadores, agencias de empleos privadas y el gobierno); y (iii) mantienen una buena gobernanza y un sistema de gestión eficaz para la prestación del servicio<sup>29</sup>.
- 1.10 **Situación y desafíos de las políticas activas en el mercado laboral en Haití.** La oferta de capacitación para los jóvenes se enfrenta con dos dificultades. Primero, hay poco acceso a programas de capacitación formales, especialmente para los jóvenes vulnerables y las mujeres. Solo 10% de los centros de capacitación son

---

<sup>22</sup> Ibarraran, Kluve, Ripani y Rosas-Shady, 2015. *Experimental Evidence on the Long-Term Impacts of a Youth Training Program*.

<sup>23</sup> Documento de Marco Sectorial de Trabajo (documento GN-2741-7), 28 de octubre de 2016.

<sup>24</sup> Baptista D., Bosch M., García M., Jaar D., Ospino C., Pagés C., Ripani L., y Rucci G., 2018. *The Future of Work: Regional Perspectives*, Capítulo 5. Washington DC, BID.

<sup>25</sup> Achyuta Adhvaryu, Namrata Kala, Anant Nyshadham. 2018. *The Skills to Pay the Bills: Returns to On-the-job Soft Skills Training*. National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper No. 24313.

<sup>26</sup> Documento GN-2741-7.

<sup>27</sup> Card, D., J Kluve y A. Weber, 2015. *What Works? A Meta-Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations*. The National Bureau of Economic Research.

<sup>28</sup> Flores, Lima, R. 2010. Innovaciones en la evaluación de impacto del servicio de intermediación laboral en México. Nota técnica IDB-TN-118. Washington, DC.

<sup>29</sup> Documento GN-2741-7.

formales<sup>30</sup>. Solo 1% de los trabajadores tienen una educación y formación técnica y profesional formal<sup>31</sup>. La pobreza, la falta de dinero para pagar la matrícula y los gastos de transporte limitan el acceso de los más vulnerables a centros de capacitación formales. Además, el ambiente de los centros de capacitación, donde predominan los hombres, y las normas de género arraigadas han desincentivado la participación de las mujeres. Segundo, la capacitación que se ofrece es poco pertinente y no es de buena calidad. De los centros de capacitación formales que llevan estadísticas de la inserción laboral de sus graduados, 45% notificaron una tasa de inserción en el mercado laboral de menos de 10%<sup>32</sup>.

- 1.11 Actualmente, Haití no incorpora características de programas de capacitación eficaces de acuerdo con las mejores prácticas internacionales: (i) no hay un sistema para determinar qué aptitudes requieren los empleadores e incorporarlas en la oferta y el contenido de los cursos; (ii) aunque los centros de capacitación formales están acreditados por el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFP), no se vigila ni se exige el cumplimiento de las normas<sup>33</sup>; (iii) la mayoría de los centros de capacitación no cuentan con sistemas para administrar pasantías y no tienen suficientes fondos<sup>34</sup>; (iv) muy pocos centros de capacitación ofrecen los servicios de intermediación laboral necesarios para que los estudiantes puedan conseguir empleo: en el 75% de los casos, los graduados de programas de capacitación consiguen empleo por medio de contactos personales<sup>35</sup>; (v) no hay información completa y exacta sobre el trayecto que siguen los graduados hasta que consiguen empleo; y (vi) no hay asistencia financiera para ayudar a los jóvenes vulnerables a pagar los gastos de comida y transporte o para sufragar el costo de oportunidad de no trabajar. Por último, es necesario analizar nuevas modalidades de capacitación que dan resultado en otros países, como los programas de aprendices, la capacitación digital y un mayor énfasis de los programas de capacitación en las aptitudes interpersonales.
- 1.12 **Desafíos en los servicios públicos de intermediación laboral.** El Ministerio de Asuntos Sociales y de Trabajo (MAST), por medio de su Dirección de Mano de Obra, se encarga de los servicios públicos de intermediación laboral<sup>36</sup>. Actualmente no hay una base de datos de personas que buscan trabajo, empleadores y vacantes; tampoco hay una plataforma tecnológica de intermediación laboral. En

---

<sup>30</sup> Hay 447 centros de capacitación formales (públicos o privados) inscritos en el Instituto Nacional de Formación Profesional o el Ministerio de Asuntos Sociales y de Trabajo.

<sup>31</sup> Desroches, R. (2015). *La Formation Technique et Professionnelle, un Important Levier pour la Croissance Economique*, Bulletin du SOCAPP, N. 5, pp. 12-17.

<sup>32</sup> Subrahmanyam, G. (2016) *Haiti's TVET reforms: do they meet the needs of the country's 2030 vision?* BID.

<sup>33</sup> Aring, M., Tulchin, D., Schkolnik, M., Jadotte, E., e Isma, F. (2011) *Haiti Workforce Development Assessment Report*. Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

<sup>34</sup> Werquin, P. (2014) *Le renforcement de l'employabilité des diplômés de la formation technique et professionnelle à travers des services d'appui* (Puerto Príncipe: BID).

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> La demanda creciente de servicios de intermediación laboral en Haití es evidente en el desarrollo de servicios de intermediación laboral en los sectores de la construcción, operación de procesos comerciales y textiles, así como en el surgimiento de agencias privadas (por ejemplo, Job Paw). Actualmente, el MAST no integra estas iniciativas, lo cual limita el alcance de los servicios de intermediación laboral gratuitos para el público.

los servicios públicos de intermediación laboral hay 15 empleados que realizan una actividad limitada, solamente en Puerto Príncipe y sus alrededores, sin vínculos con las 13 oficinas regionales. Las dificultades para proporcionar servicios públicos de intermediación laboral<sup>37</sup> en Haití son (i) los servicios limitados para personas que buscan trabajo y empleadores y la falta de un enfoque estratégico para fomentar la participación de los empleadores; (ii) la escasa información sobre el mercado laboral (se captan solamente los empleados públicos), que tampoco se difunde ampliamente; (iii) la falta de un marco institucional para coordinar agentes; (iv) la falta de un enfoque estratégico del uso de distintos canales para ofrecer los servicios (en persona, por internet y por teléfono); (v) la falta de una estrategia de gestión de los recursos humanos; y (vi) la falta de un sistema de gestión basado en el desempeño para llevar un control de las personas que buscan trabajo, las vacantes y las colocaciones, así como información sobre el costo y la eficacia de las intervenciones.

- 1.13 **Desafíos institucionales del FAES y dificultades para focalizar los programas de protección social.** El FAES ha experimentado reducciones recientes del personal y el presupuesto que han socavado su capacidad. Es necesario fortalecer algunas áreas: (i) hay que integrar los sistemas de contabilidad y gestión de contratos para facilitar la presentación de información financiera, la elaboración de presupuestos y las funciones de gestión financiera; (ii) hay que fortalecer las funciones de seguimiento y supervisión, especialmente en las oficinas regionales; (iii) hay que actualizar los procedimientos; y (iv) hay que reemplazar los sistemas de archivo y correspondencia. El fortalecimiento de estas actividades ayudará al FAES a recuperar su papel de institución sólida. El MAST tiene un sistema de información sobre los beneficiarios (SIMAST), que ya contiene información sobre los beneficiarios de varios programas sociales (por ejemplo, *Kore Lavi* y *Kore Famni*) y cuenta con el apoyo de un grupo de socios para el desarrollo, entre ellos el Programa Mundial de Alimentos y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Sin embargo, no toda la información sobre los programas sociales está en el sistema, de modo que se está desperdiciando una oportunidad para tener un registro único de beneficiarios.
- 1.14 **Lecciones aprendidas.** La participación de la comunidad en el proceso de selección y decisiones relacionado con el desarrollo impulsado por la comunidad es importante para asegurar su participación y promover el mantenimiento de los proyectos<sup>38</sup>. La consulta con las comunidades es un aspecto fundamental de los Componentes I y II. En el caso de la capacitación, en otras intervenciones del Banco (operaciones DR-L1036, BO-L1051, CH-L1064, ME-L1142) se ha visto que, para mejorar el acceso de los grupos vulnerables y la calidad y la pertinencia de los servicios, es necesario (i) identificar las barreras a la participación; (ii) financiar la capacitación y proporcionar apoyo económico complementario; (iii) garantizar la participación de los empleadores; (iv) garantizar la calidad de los centros de capacitación y los cursos; (v) asegurar el seguimiento y la mentoría durante la capacitación y con posterioridad; (vi) fortalecer los servicios de intermediación laboral y vincularlos a programas; y (vii) establecer mecanismos de seguimiento y

---

<sup>37</sup> Ministerio de Asuntos Sociales y de Trabajo (2018). *Etat des Lieux des Services de Placement et de Migration des Travailleurs*. Dirección de Mano de Obra. Documento mimeografiado.

<sup>38</sup> *Haitian Cities: Action for Today, with an Eye for Tomorrow*. Banco Mundial, 2017.

evaluación que conduzcan a mejoras continuas<sup>39</sup>. Estas lecciones se incorporarán en las actividades de capacitación del Componente II y en las actividades de intermediación laboral del Componente III. En el caso del empresariado, los proyectos piloto *Haiti Entreprendre* y *Haiti Créative* confirmaron que los jóvenes haitianos tienen potencial empresarial, pero es necesario crear capacidad. La experiencia de otros países ha mostrado la importancia de una combinación de espacios para el trabajo conjunto, la mentoría y la capacitación<sup>40</sup>. Las actividades empresariales del Componente II se basan en estas lecciones.

- 1.15 **Estrategia del proyecto.** La finalidad de este proyecto es apoyar al Gobierno de Haití en la ejecución de dos estrategias complementarias: (i) una red de protección social temporal basada en la oferta de empleo temporario para jóvenes vulnerables de las zonas urbanas, con trabajo generado con la ejecución de proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad para mitigar el impacto social de las reformas macroeconómicas y (ii) políticas activas en el mercado laboral, con las cuales se prevé aumentar la empleabilidad de los jóvenes de las zonas urbanas a mediano plazo. Asimismo, el proyecto procura fortalecer la capacidad institucional del FAES y el MAST a fin de sentar bases más firmes para las políticas de protección social y políticas activas en el mercado laboral en Haití.
- 1.16 El proyecto se centrará en las capitales de los departamentos con el mayor número de jóvenes vulnerables. Por vulnerabilidad se entiende el porcentaje de jóvenes (de 16 a 35 años) que son ninis (Cuadro I.1). Debido a las restricciones de la oferta de capacitación, se ofrecerán actividades de formación profesional en Puerto Príncipe y en el departamento Nord-Est (donde, a pesar de que hay pocos ninis, la demanda de mano de obra de los parques industriales es grande). En las ciudades escogidas, se seleccionarán municipios y vecindarios según la información sobre el porcentaje de jóvenes que son ninis recopilada por el FAES en cooperación con los gobiernos locales.

---

<sup>39</sup> Documento GN-2741-7.

<sup>40</sup> Mulca, Victor; Anastaria Nedayvoda y Ghia Zaatari. *Creative Community Spaces. Spaces that are Transforming Cities into Innovation Hubs*, 2017.

**Cuadro I.1. Porcentaje de jóvenes (de 16 a 35 años) que son ninis, por departamento**

Departamento	Hombres	Mujeres	Total	Área de intervención
<b>Artibonite</b>	15	47	33	<b>Gonaïves</b>
Centre	13	32	23	Excluido: nivel relativamente bajo de ninis.
Grand'Anse	27	29	28	Excluido: nivel relativamente bajo de ninis y ya se benefició de intervenciones después del huracán.
<b>Nippes</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>Miragoane</b>
<b>Nord</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>Cap-Haïtien</b>
Nord-Est	14	32	23	Fuerte Libertad. Incluida a pesar del bajo nivel de ninis porque la demanda de mano de obra de los parques industriales es grande.
<b>Nord-Ouest</b>	<b>34</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	<b>Port-de-Paix</b>
<b>Ouest</b>	<b>27</b>	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>Carrefour Feuille, Cité de Soleil, Tabarre, Petit Goave, Delmas, Carrefour</b>
Sud	18	41	29	Excluido: nivel relativamente bajo de ninis.
Sud-Est	19	22	21	
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	

Fuente: Sistema de Información de Mercados Laborales y Seguridad Social, 2018, basado en *Enquête sur les Conditions de Vie Après Séisme*, 2012. Nota: las áreas de intervención se indican en negritas.

- 1.17 **Alineación estratégica.** El programa concuerda con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (documento AB-3008) y está alineado estratégicamente con los siguientes desafíos de desarrollo: (i) inclusión social e igualdad, ya que el proyecto está orientado a los jóvenes vulnerables y promueve el acceso igualitario a mejores oportunidades laborales, y (ii) productividad e innovación, al proporcionar capacitación laboral, que promueve la productividad de los trabajadores, y servicios de intermediación laboral (especialmente para mujeres, jóvenes y mano de obra no calificada), que promueven una mejor conexión entre la demanda de trabajadores y la oferta de personas que buscan trabajo. El programa está alineado también con el tema transversal de la igualdad de género y la diversidad, al promover las oportunidades económicas y la productividad de las mujeres. Además, el programa contribuye al Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (documento GN-2727-6) por medio del indicador de beneficiarios de programas para combatir la pobreza y beneficiarios de programas de capacitación en el empleo. Esta operación se incluye en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2018 (documento GN-2915-2). Asimismo, está alineado con el área de diálogo de la formación profesional de la Estrategia de País con Haití 2017-2021 (documento GN-2904) y es pertinente para la inclusión y la pobreza, que constituyen un desafío para el desarrollo del país. Por último, concuerda con el Documento de Marco Sectorial de Trabajo (documento GN-2741-7), en particular con la meta de “promover trayectorias laborales exitosas, y con ello lograr simultáneamente una mayor productividad e inclusión social”<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Véase el párrafo 5.1 del documento GN-2741-7.

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

- 1.18 El objetivo general es crear una red de protección social temporal para jóvenes vulnerables de zonas urbanas y crear oportunidades de largo plazo para que los jóvenes reciban capacitación y servicios de intermediación laboral. El proyecto tiene tres objetivos específicos: (i) proporcionar oportunidades para que los jóvenes obtengan ingresos temporarios por medio de empleo de corto plazo en vecindarios vulnerables; (ii) mejorar las aptitudes de los jóvenes que viven en vecindarios vulnerables a fin de crear oportunidades económicas a largo plazo; y (iii) fortalecer la capacidad de adquisiciones, administración y gestión de proyectos del FAES y la capacidad de intermediación laboral del MAST. La operación tiene tres componentes.
- 1.19 **Componente I. Red de protección social temporal por medio del empleo temporario en pequeños proyectos de desarrollo comunitario (US\$27,5 millones).** A fin de ofrecer oportunidades para que los jóvenes obtengan ingresos a corto plazo, este componente financiará (i) estipendios para beneficiarios que participen en los programas de empleo temporario; (ii) capacitación socioemocional para los beneficiarios; (iii) materiales de construcción, herramientas y equipo de seguridad para la ejecución de proyectos de desarrollo comunitario; (iv) cargos por pagos electrónicos; (v) una consultoría para desarrollar el sistema biométrico que se usará para llevar un control de la participación en los programas de empleo temporario; (vi) escáneres biométricos; (vii) capacitación para el uso de escáneres; y (viii) las comisiones de administración cobradas por los operadores que se encarguen de facilitar las consultas para seleccionar los pequeños proyectos, la planificación, la determinación del costo, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes sobre los proyectos comunitarios.
- 1.20 Los pequeños proyectos de desarrollo comunitario se seleccionarán en un proceso participativo<sup>42</sup>. Los jóvenes de 18 a 35 años<sup>43</sup> que no estudien ni trabajen y que vivan en los vecindarios vulnerables seleccionados tendrán un empleo temporario que consistirá en mejorar el entorno de su comunidad. Cada pequeño proyecto de desarrollo comunitario que se financiará ascenderá a US\$50.000 como máximo (US\$75.000 en casos excepcionales con la no objeción del Banco) y hará uso intensivo de mano de obra poco calificada. Más concretamente, el costo de la mano de obra deberá representar por lo menos 70% del valor total de la cartera de proyectos de cada operador.
- 1.21 Los proyectos elegibles, que deben ser de categoría C según la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703), incluyen proyectos de (i) construcción o mejora de corredores, aceras y escaleras públicas (para caminos urbanos); (ii) mejora de la infraestructura de drenaje de caminos urbanos; (iii) construcción o mejora de muros de contención<sup>44</sup> (probablemente para las aceras o para proteger algunas obras pequeñas); (iv) construcción o mejora de umbrales de gaviones<sup>45</sup>; (v) construcción o mejora de quioscos de agua, cisternas comunitarias y sistemas de captación de agua de lluvia; (vi) construcción o mejora

---

<sup>42</sup> Los municipios son partes interesadas importantes.

<sup>43</sup> Por ley, se puede empezar a trabajar a los 18 años.

<sup>44</sup> De tres metros de alto como máximo.

<sup>45</sup> *Ibid.*

de tuberías de distribución de agua de punto a punto<sup>46</sup> que puedan hacerse en menos de cuatro semanas; (vii) instalación de faroles solares nuevos (en parques o en otros espacios públicos pequeños); (viii) mejoras en las escuelas, centros de salud y guarderías (pintura, reparación del alumbrado, reparación de ventanas, construcción de muros perimetrales y espacios nuevos para la preparación de comidas); (ix) construcción o mejora de áreas comunitarias o públicas, culturales o de recreación (espacios abiertos, apoyo para las artes visuales, la música, el teatro y los deportes para los jóvenes), y (x) embellecimiento del vecindario (por ejemplo, pintura de murales y paredes, reparación de alumbrado y muros perimetrales de espacios públicos, como cementerios). Los criterios de elegibilidad excluyen obras en zonas propensas a deslizamientos o inundaciones (salvo que el propósito de los proyectos sea justamente reducir la incidencia o el impacto de tales sucesos, como la reparación y construcción de gaviones).

- 1.22 Con este componente se financiarán más de 400 proyectos de desarrollo comunitario que generarán 168.000 meses de empleo temporario<sup>47</sup>, con la meta de que por lo menos 30% de los participantes sean mujeres. Los salarios se prorratearán según el número de horas trabajadas. Durante el proceso de consulta, la comunidad aportará ideas para eliminar las barreras a la participación de las mujeres en proyectos comunitarios y los operadores trabajarán con la comunidad para buscar soluciones que puedan incluirse en el material de comunicación sobre el proyecto. Además, en el material de comunicación se indicará que no se necesita experiencia en la construcción.
- 1.23 **Componente II. Capacitación para los jóvenes (US\$7 millones).** Con el fin de mejorar las aptitudes, este componente financiará dos tipos de actividades: (i) formación profesional impulsada por la demanda para aumentar la empleabilidad de 1.700 jóvenes<sup>48</sup> y (ii) capacitación y servicios de apoyo para 260 jóvenes empresarios.
- 1.24 Serán elegibles para recibir formación profesional (i) los jóvenes de 16 a 29 años, (ii) jóvenes que estén buscando trabajo y no estén estudiando; (iii) jóvenes que hayan terminado el nivel mínimo de educación requerido por el programa de capacitación; (iv) jóvenes que vivan en las zonas vulnerables seleccionadas; y (v) por lo menos 30% de los beneficiarios serán mujeres. Los jóvenes podrán participar en el programa una sola vez.
- 1.25 Con este componente se financiará lo siguiente: (i) asistencia técnica para seleccionar centros de capacitación acreditados y cursos de buena calidad<sup>49</sup> que respondan a la demanda de los empleadores; (ii) matrículas de los cursos; (iii) estipendios para los gastos de comida y transporte de los beneficiarios; (iv) cargos por pagos electrónicos; (v) comisiones de administración de los operadores para apoyar a los beneficiarios durante la capacitación; y (vi) diseño de modelos para programas de aprendices y capacitación en aptitudes digitales. Se

---

<sup>46</sup> No se incluyen redes de distribución nuevas.

<sup>47</sup> Para que haya un mayor número de beneficiarios, los jóvenes no podrán participar en más de un proyecto, y los jóvenes que trabajen en pequeños proyectos no podrán recibir capacitación.

<sup>48</sup> Esta cifra representa 2% de la brecha de 64.000 trabajadores.

<sup>49</sup> Duración mínima: 600 horas de formación técnica, 72 horas de capacitación en aptitudes interpersonales. Las pasantías serán de tres meses como mínimo. Todas estas actividades llevarán a una certificación.

concientizará a las mujeres sobre la igualdad de género para que estén al tanto de las oportunidades en carreras en las cuales tradicionalmente han predominado los hombres y se recalcará en los centros de capacitación la importancia de reducir los sesgos. Para promover la capacitación impulsada por la demanda, (i) se determinarán las aptitudes que necesitan los empleadores; (ii) los centros de capacitación deberán adaptar el contenido de los cursos a las necesidades de los empleadores; y (iii) se ofrecerán pasantías a fin de que los jóvenes adquieran experiencia en el empleo.

- 1.26 Los jóvenes de 18 a 29 años que aspiren a ser empresarios podrán presentar propuestas<sup>50</sup>. Las actividades de emprendimientos incluirán fondos para (i) una consultoría con el fin de crear un programa de incubadoras; (ii) gerentes para las incubadoras y para apoyar a los aspirantes a empresarios; (iii) equipo para un espacio destinado al trabajo conjunto; (iv) campañas de concientización; (v) honorarios de instructores; y (vi) un estipendio para los aspirantes a empresarios.
- 1.27 **Componente III. Fortalecimiento institucional del FAES y el MAST (US\$2,7 millones).** El objetivo es reforzar la capacidad del FAES en los rubros de adquisiciones, administración y gestión de proyectos y fortalecer la capacidad de intermediación laboral del MAST. Para el FAES, el componente financiará (i) una consultoría para la elaboración del manual operativo del FAES; (ii) consultorías para mejorar los sistemas de gestión de proyectos y contratos y diseñar los sistemas de clasificación y archivo de correspondencia; (iii) cursos capacitación en adquisiciones y gestión de proyectos; y (iv) equipo de tecnología de la información y mobiliario para la oficina central y tres oficinas regionales.
- 1.28 En relación con el MAST, el proyecto financiará consultorías para (i) el diseño de un modelo de oferta de servicios y atención para personas que buscan trabajo; (ii) el diseño de una estrategia de oferta de servicios y fomento de la participación de los empleadores; (iii) la elaboración de un plan de gestión estratégica que abarque los recursos humanos, la gestión del desempeño y la capacitación del personal del MAST; (iv) el diseño de la plataforma para la tecnología de intermediación laboral, incluidos el hardware y el software; y (v) el diseño de un sistema de información sobre mercados laborales, con mecanismos para recopilar información sobre la oferta y la demanda y para procesar y difundir información. También se comprará equipo para los servicios públicos de intermediación laboral ([enlace opcional 2](#)).
- 1.29 Con este componente también se ayudará al MAST a fortalecer y actualizar el SIMAST a fin de que tenga la capacidad necesaria para incluir a todos los beneficiarios del proyecto. Esta información se recopilará al inscribir a los beneficiarios usando un formulario para calcular el índice de vulnerabilidad y privación de Haití, que sirve de sustituto de la evaluación de los medios económicos. Además, se proporcionará apoyo al MAST para elaborar la estrategia de protección social, que comprenderá intervenciones a corto y a mediano plazo.
- 1.30 Se incorporará la igualdad de género en el desarrollo de los servicios públicos de intermediación laboral mediante (i) un diagnóstico para determinar las causas de las barreras de género en el mercado laboral; (ii) la elaboración y aplicación de una estrategia de género, con un programa de concientización y capacitación para el

---

<sup>50</sup> En los mismos departamentos del Cuadro I.1.



personal de los servicios públicos de intermediación laboral y para las empresas sobre la importancia de reducir los sesgos; (iii) la organización de ferias de empleo para mujeres; y (iv) la inclusión de las negociaciones salariales en talleres para mujeres que buscan trabajo.

- 1.31 **Seguimiento, evaluación y administración (US\$2,8 millones).** Esta partida presupuestaria abarcará (i) la plataforma de recopilación de datos para el seguimiento de la ejecución de proyectos y la presentación de informes; (ii) auditorías financieras; (iii) auditorías técnicas; (iv) la evaluación de mitad de período de las actividades de intermediación; (v) la evaluación final (antes y después) de las actividades de capacitación; y (vi) los costos de administración del proyecto. Los costos de administración incluyen la contratación de consultores para abordar los puntos débiles encontrados en el análisis institucional: dos especialistas en adquisiciones, un especialista en planificación y administración de recursos, un especialista financiero, un contador y tres especialistas en seguimiento, así como otros consultores para apoyar la ejecución del proyecto.

### C. Resultados e indicadores clave

- 1.32 **Los resultados previstos** son (i) mejores oportunidades para obtener ingresos temporarios con la creación de empleo de corto plazo en vecindarios vulnerables; (ii) mejores oportunidades para recibir capacitación y servicios de intermediación para los jóvenes de 16 a 29 años que viven en vecindarios vulnerables; y (iii) fortalecimiento de la capacidad del FAES y el MAST. El impacto previsto consiste en el aumento del porcentaje de beneficiarios capacitados que trabajaron la semana anterior. Los efectos directos consisten en el aumento de los beneficiarios de 18 a 35 años que reciben ingresos derivados de un empleo temporario y permanecen empleados en un proyecto de participación comunitaria durante todo el período de ejecución y de los jóvenes que reciben un certificado de capacitación<sup>51</sup>.
- 1.33 **Análisis económico.** Se hizo un análisis de costos-beneficios que abarcó las principales inversiones posibilitadas por esta operación, a saber: (i) la creación de una red de protección social temporal por medio de la oferta de empleo temporario para 28.000 jóvenes y (ii) la capacitación profesional de 1.700 jóvenes. El supuesto clave del análisis es que la participación eficaz (definida como la ejecución de los proyectos comunitarios creados por medio del empleo temporario y como la graduación de la capacitación) se traducirá en mayores ingresos futuros en el mercado laboral. El valor actualizado neto de estas inversiones, aplicando una tasa de actualización social de 2%, es de US\$1.299 millones ([enlace opcional 1](#)). El análisis de sensibilidad muestra que el valor actualizado neto se sitúa entre -US\$1.551 millones y +US\$4.149 millones. El uso de una tasa de actualización social de 2% se basa en el trabajo de Evans (2008)<sup>52</sup>, que analiza la tasa de actualización apropiada para proyectos sociales de larga duración. El autor concluye que, en muchos de estos proyectos, los beneficios netos están

<sup>51</sup> Se entregarán certificados solo si se cumplen los requisitos relativos a la asistencia, si los jóvenes pasan los exámenes y si han concluido las pasantías. Se incluyen servicios sociales y de mentoría para ayudar a los jóvenes a obtener la certificación.

<sup>52</sup> Evans, D. (2008). *Social project appraisal and discounting for the very long term*. Economic Issues, 13 (Parte I), 61-70.

relacionados con la seguridad ambiental y social y deben actualizarse a tasas bajas situadas en la gama del 0% al 2%.

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES

### A. Instrumentos financieros

- 2.1 El proyecto, que se financiará con US\$40 millones de la Facilidad No Reembolsable del BID, cumple las condiciones principales de una operación global para obras múltiples. Los proyectos comunitarios (las obras) son similares, pero independientes, y en Carrefour Feuilles y Cité Soleil se evaluó una muestra representativa (equivalente a 30% del costo total del proyecto) para observar pequeños proyectos comunitarios similares a los que se financiarán en el Componente I. Los proyectos de la muestra consisten en la construcción de aceras, escaleras y muros de contención; la mejora de gaviones; la construcción de locales para la preparación de comidas en las escuelas; la construcción de muros perimetrales alrededor de las escuelas; y la instalación de bancos. Los demás proyectos serán de índole similar a los de la muestra evaluada. En el párrafo 1.21 se indican los criterios para la elegibilidad y la exclusión de proyectos subsiguientes; en el Cuadro II.1 a continuación se presentan los costos del proyecto.

**Cuadro II.1. Presupuesto detallado (US\$)**

Componentes	BID (US\$)	%
I Red de protección social temporal por medio de la oferta de empleo temporario en pequeños proyectos de desarrollo comunitario	27.536.400	69,0
II Capacitación para los jóvenes	7.000.000	17,5
III Fortalecimiento institucional del FAES y el MAST	2.709.200	6,7
Seguimiento, evaluación y administración	2.754.400	6,8
<b>TOTAL</b>	<b>40.000.000</b>	<b>100,0</b>

- 2.2 En el Cuadro II.2 a continuación se presentan los desembolsos previstos con un período de ejecución del proyecto de cuatro años. Para ejecutar la operación en este plazo, en su diseño se ha recurrido a experiencias exitosas recientes con el uso de operadores y una lista preestablecida de proyectos elegibles. En la selección de operadores se tuvo en cuenta la necesidad de asegurar un inicio rápido, su experiencia con la gestión de transferencias de efectivo y de proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad y su presencia actual o reciente en las comunidades seleccionadas. Además, se simplificaron los criterios de elegibilidad de pequeños proyectos utilizados en otras experiencias a fin de asegurar que todos los proyectos puedan ejecutarse en menos de seis meses. Por último, los vecindarios seleccionados estarán concentrados geográficamente.

**Cuadro II.2. Desembolsos (US\$)**

	2019	2020	2021	2022	TOTAL
BID	14.175.300	18.648.500	4.415.200	2.761.000	40.000.000
%	35,5	46,6	11,0	6,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>14.175.300</b>	<b>18.648.500</b>	<b>4.415.200</b>	<b>2.761.000</b>	<b>40.000.000</b>

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

- 2.3 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) del BID, este programa se clasifica en la categoría C en vista de que su posible impacto ambiental y social se redujo a un mínimo gracias a los estrictos criterios de elegibilidad y ejecución. El impacto social y ambiental neto del programa probablemente sea positivo, ya que las comunidades se beneficiarán de la mejora de los espacios públicos, las escuelas y las estructuras sanitarias. Con las salvaguardias ambientales y sociales y de salud y seguridad apropiadas, se prevé que los posibles efectos negativos de los proyectos comunitarios en esos rubros (por ejemplo, de los proyectos de mejora de aceras, remodelación de centros comunitarios y renovación de escuelas) serán mínimos, estarán localizados dentro de sus emplazamientos actuales y corresponderán a los efectos característicos de las pequeñas obras de rehabilitación (un poco de ruido y polvo, perturbaciones menores del tránsito, un poco de contaminación, una cantidad pequeña de desechos y escombros), principalmente durante las obras de construcción.
- 2.4 Los criterios de elegibilidad y exclusión aseguran que no se produzcan reasentamientos o pérdidas de medios de subsistencia como consecuencia de actividades futuras de la operación de obras múltiples y excluyen las obras en zonas propensas a deslizamientos o inundaciones<sup>53</sup>. A fin de asegurar la sostenibilidad, el proyecto recurrirá a operadores para seleccionar los beneficiarios del programa siguiendo una lista de criterios claros y transparentes, con la aprobación final de la comunidad destinataria. El organismo ejecutor también aprobará la lista final de beneficiarios seleccionados y habrá que seguir fortaleciéndolo continuamente a fin de que tenga suficiente capacidad para desempeñar su papel en el programa. Además, habrá que manejar con cuidado los riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores y de la comunidad y el pleno cumplimiento de la edad mínima establecida por ley para trabajar en la construcción. Las partes interesadas tendrán una participación robusta en la ejecución del proyecto.

## **C. Riesgo fiduciario**

- 2.5 De acuerdo con los resultados de la evaluación institucional, el riesgo general es mediano. Esta operación presenta dos riesgos financieros, cuatro riesgos de adquisiciones y un riesgo que se aplica a ambas funciones. Todos los riesgos son medianos. Los dos riesgos financieros consisten en lo siguiente: (i) como el sistema de contabilidad (TOMPRO) todavía no está funcionando y los informes financieros se preparan manualmente (en Excel), existe el riesgo de que los informes no sean confiables, y como el presupuesto no se maneja en TOMPRO (no hay un registro de los compromisos), no se puede realizar una labor eficaz de formulación y seguimiento del presupuesto, y (ii) existe el riesgo de demoras con el proyecto porque no hay suficiente personal en el área de gestión financiera, las oficinas regionales y la Dirección de Seguimiento y Evaluación. Los cuatro riesgos de adquisiciones que podrían llevar a demoras y errores en la ejecución son (i) la capacidad de absorción limitada para la carga de trabajo prevista de esta operación debida a la insuficiencia de personal y a que algunos funcionarios de la Unidad de Adquisiciones no conocen bien las políticas del Banco; (ii) la planificación poco realista de las adquisiciones; (iii) la ausencia de una función de gestión de contratos

---

<sup>53</sup> Excepto las obras cuya finalidad sea precisamente reducir el impacto de sucesos de ese tipo.

en la Unidad de Adquisiciones, que podría llevar a errores en la presupuestación; y (iv) el sistema deficiente de archivos de adquisiciones, que podría causar errores en la gestión de contratos. Tanto para la función financiera como para las adquisiciones existe el riesgo de que la ejecución proceda con lentitud y de que se cometan errores porque el manual operativo del FAES y los manuales de procedimientos administrativos y contables son obsoletos y no incluyen las funciones de la Unidad de Adquisiciones, lo cual significa que la unidad no ha sido establecida formalmente.

- 2.6 Para mitigar los riesgos financieros, (i) se integrarán (y se terminarán de implementar) los sistemas de contabilidad (TOMPRO) y gestión de contratos (SIIGPP) para generar informes financieros automáticamente (con el formato utilizado en el Banco) y asegurar que se realice una labor eficiente y eficaz de presupuestación y supervisión de contratos; (ii) se reforzará la gestión financiera con la contratación de un contador, que se ocupará del registro diario de transacciones y la conciliación de cuentas, y un contralor financiero, que se encargará de analizar y compilar los informes financieros presentados por los operadores y de enviar solicitudes de desembolsos al Banco; y (iii) se fortalecerán las oficinas regionales a fin de asegurar la ejecución y el seguimiento apropiados de las actividades del programa (recursos humanos y equipo) y apoyar a la Dirección de Seguimiento y Evaluación para que pueda dar seguimiento a todas las actividades del proyecto.
- 2.7 Las medidas para mitigar los riesgos de adquisiciones consisten en (i) contratar dos especialistas en adquisiciones (uno de alto nivel) para asegurar que las adquisiciones se realicen oportunamente y mejorar el conocimiento de las políticas del Banco organizando cursos presenciales y prácticos con el personal de la Unidad de Adquisiciones (por ejemplo, sobre los criterios de evaluación para el proceso de selección); (ii) organizar talleres semestrales con contrapartes técnicas para actualizar el plan de adquisiciones; (iii) integrar la gestión de contratos en la función de adquisiciones estableciendo procedimientos tales como la evaluación del desempeño de los proveedores; y (iv) establecer un sistema organizado de archivos, con copias impresas y electrónicas, para los procesos de adquisiciones.
- 2.8 A fin de mitigar las demoras y evitar errores, es necesario que el FAES actualice su manual operativo, que ya es obsoleto, e incorpore todos los procedimientos y mecanismos de ejecución de todas sus divisiones, incluido un código de ética para lo siguiente: (i) cumplimiento de las leyes y la normativa, (ii) confidencialidad, (iii) conflictos de intereses, (iv) buen uso de los activos, (v) prácticas prohibidas, (vi) regalos y propinas y (vii) mecanismo para denunciar actos ilícitos o contrarios a la ética.

#### **D. Otros riesgos y temas clave**

- 2.9 Se han encontrado tres riesgos medianos: (i) el número de jóvenes dispuestos a trabajar excede los empleos temporarios, lo cual siembra el descontento en las comunidades y causa demoras en los proyectos; (ii) en vista de las grandes brechas de la infraestructura en las zonas urbanas, es posible que las comunidades esperen proyectos más costosos, causando demoras en la selección de proyectos; y (iii) es posible que no haya suficiente participación del sector privado en las actividades de capacitación e intermediación laboral, lo cual limita la creación de oportunidades económicas a largo plazo. Para mitigar estos riesgos (i) se elaborará una estrategia

de comunicación y antes de iniciar las obras se comunicará a las comunidades el número de empleos disponibles y los criterios para la selección; (ii) se informará a la comunidad sobre los tipos de obras elegibles y la metodología de consultas incluirá mecanismos para manejar las expectativas; y (iii) se formularán estrategias para lograr la participación del sector privado en la capacitación y en la intermediación laboral y una estrategia de comunicación para fomentar la participación de los interesados durante la ejecución del proyecto.

- 2.10 **Sostenibilidad.** Con el proyecto, los jóvenes adquirirán conocimientos técnicos, aptitudes interpersonales y experiencia en el trabajo. Se fortalecerá el FAES con sistemas y procedimientos. El modelo de capacitación para actividades de conocimiento técnico y empresarial se transferirán al país; por ejemplo, por medio del intercambio de conocimientos sobre la gestión de proyectos entre los operadores y el FAES y de los operadores al MAST y al INFP (por ejemplo, capacidad para analizar la demanda de aptitudes y la oferta de capacitación).

### III. PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

#### A. Resumen del plan de implementación

- 3.1 El beneficiario del proyecto será la República de Haití. La ejecución del proyecto estará a cargo del FAES, que fue creado por decreto en 1990 en forma de entidad autónoma del Ministerio de Hacienda con la misión de financiar proyectos de corta duración con uso intensivo de mano de obra para mejorar las condiciones de vida de la población. El FAES tiene una larga trayectoria de ejecución de proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad. Tiene una oficina en Puerto Príncipe, cinco unidades centrales y cinco oficinas regionales<sup>54</sup>.
- 3.2 Se asignará un equipo de proyecto en el FAES, que se encargará de cumplir todas las obligaciones operacionales y fiduciarias de todos los componentes (incluidas las adquisiciones y contrataciones, la gestión financiera y las salvaguardias sociales y ambientales) necesarias para la ejecución del proyecto y de mantener todas las comunicaciones con el Banco. El equipo de proyecto tendrá el apoyo de consultores especializados. Las responsabilidades y las actividades del equipo se enunciarán en el manual operativo del proyecto.
- 3.3 Para los Componentes I y II, la ejecución requiere diversas actividades y pericia en varias disciplinas, como metodología de consultas, planificación y seguimiento de proyectos, determinación de riesgos y de las medidas de mitigación correspondientes, seguimiento, informes y presentación de información financiera. Para el Componente II también se requiere un proceso participativo, a fin de lograr la participación de las comunidades de zonas vulnerables. Como el FAES tiene experiencia en ese sentido, se consideró apropiado que el FAES se encargue de la coordinación de estas actividades. Las actividades de emprendimiento del Componente II estarán a cargo de la Universidad de Ottawa y el Instituto de Ciencias, Tecnología y Estudios Avanzados de Haití (ISTEAH). En cuanto al

---

<sup>54</sup> El FAES tiene una estructura interna que comprende la Dirección Administrativa, la Dirección Financiera, la Dirección de Proyectos Sociales, la Dirección de Seguimiento y Evaluación, la Dirección de Promoción y Fortalecimiento Institucional y la Dirección de Iniciativas Económicas.

Componente III, el MAST se encargará de la ejecución técnica y las actividades de fortalecimiento de la intermediación laboral.

- 3.4 Para los Componentes I y II, al principio el FAES contratará operadores<sup>55</sup> mientras refuerza su capacidad institucional. Una vez reforzada la capacidad del FAES (especialmente en lo que se refiere a la gestión de contratos, las funciones de adquisiciones y contrataciones y los procedimientos) y una vez aprobado su manual operativo, se adoptará un mecanismo de ejecución diferente, en el cual el FAES desempeñará un papel mayor. Para el Componente I, los operadores (i) realizarán consultas para seleccionar y priorizar proyectos comunitarios en los vecindarios; (ii) estimarán los costos y el calendario para la terminación de los proyectos comunitarios; (iii) identificarán e inscribirán a los beneficiarios; (iv) verificarán la asistencia por medio de lectores biométricos de huellas digitales; (v) solicitarán y procesarán pagos electrónicos para los beneficiarios; y (vi) darán seguimiento al progreso y prepararán informes de actividades, así como informes físicos y financieros. Todos los beneficiarios constarán en el registro de beneficiarios.
- 3.5 Para ser elegibles para participar en actividades del Componente I, los operadores<sup>56</sup> deberán tener, entre otros atributos, (i) experiencia similar anterior con la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario o proyectos de transferencia de efectivo; (ii) presencia en el terreno (actual o dentro de los últimos 24 meses) en las comunidades seleccionadas; (iii) experiencia con metodologías participativas para fomentar la participación de la comunidad en la planificación, el desarrollo y el seguimiento de las actividades; (iv) capacidad para planificar, coordinar, dar seguimiento y redactar informes de acuerdo con los requisitos del Banco; y (v) experiencia previa por lo menos con un contrato similar, de US\$1 millón como mínimo, que se haya ejecutado satisfactoriamente.
- 3.6 Se suscribirán acuerdos entre el FAES, los operadores y los municipios. En los acuerdos se describirán los papeles de cada uno en las consultas, la selección de pequeños proyectos comunitarios y la selección de beneficiarios.
- 3.7 Las responsabilidades de los operadores en lo que respecta a las actividades de capacitación del Componente II consisten en (i) participar en el análisis de la demanda de aptitudes y la oferta de capacitación; (ii) preparar un catálogo de centros de capacitación y cursos; (iii) elaborar un diagnóstico de la capacitación que necesiten los candidatos elegibles; (iv) verificar que los jóvenes identificados por la comunidad cumplen los criterios de elegibilidad; (v) inscribir a los beneficiarios; (vi) contratar los centros de capacitación y pagarles; (vii) proporcionar mentoría y capacitación complementaria en aptitudes interpersonales; (viii) verificar que los beneficiarios participen en la capacitación; (ix) hacer pagos a los beneficiarios (incluidas las pasantías); (x) dar seguimiento y preparar informes de actividades e informes financieros; (xi) proporcionar la lista de graduados al MAST para que la coloque en el registro de las personas que están buscando trabajo; (xii) transmitir al INFP y al MAST los conocimientos técnicos relativos al modelo de capacitación; y (xiii) establecer asociaciones en el sector productivo para pasantías y oportunidades de empleo.

---

<sup>55</sup> Los operadores son, entre otros, organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones sin fines de lucro.

<sup>56</sup> Véase el [enlace opcional 5](#).

- 3.8 Los criterios de elegibilidad de los operadores que se ocuparán de las actividades de capacitación del Componente II consistirán en (i) experiencia con la ejecución de programas similares; (ii) experiencia con jóvenes que viven en zonas vulnerables similares; y (iii) capacidad para realizar tareas de seguimiento, presentación de informes y evaluación. La lista detallada de criterios para la selección constará en el manual operativo.
- 3.9 Para las actividades de capacitación, el FAES firmará acuerdos con el MAST y el INFP a fin de coordinar la selección de centros de capacitación y verificar que estén registrados oficialmente. Después que el INFP y el MAST hayan analizado la lista de centros y confirmado que cumplen los criterios de calidad, el FAES informará a los operadores sobre la lista de centros que se usará. Los centros serán tanto públicos como privados<sup>57</sup> y se ocuparán de (i) confirmar que los candidatos cumplan los requisitos mínimos de los cursos; (ii) adaptar el contenido de los cursos a las necesidades del sector privado; (iii) proporcionar capacitación; (iv) evaluar la adquisición de conocimientos; y (v) certificar a los beneficiarios que hayan concluido satisfactoriamente el programa.
- 3.10 Después de aprobar su manual operativo, el FAES (i) comenzará a facilitar las consultas; (ii) estimará los costos y el calendario de los proyectos; (iii) contratará y supervisará pequeñas firmas constructoras para la ejecución de proyectos comunitarios; (iv) seleccionará los beneficiarios en un proceso de consultas; (v) verificará la asistencia de los beneficiarios con dispositivos biométricos; (vi) procesará pagos electrónicos; y (vii) supervisará todas las actividades, les dará seguimiento e informará al respecto.
- 3.11 La Universidad de Ottawa llevará a cabo las actividades de emprendimiento. Recurrirá al ISTEAH para ofrecer un espacio dedicado al trabajo conjunto en Puerto Príncipe y asegurar la continuidad de la intervención (una vez concluido el proyecto). Se organizarán talleres satélite y otras actividades de divulgación en otras áreas. La Universidad de Ottawa y el ISTEAH ya han estado colaborando; tienen redes de expertos e inversionistas que pueden apoyar el programa de incubadoras y firmarán un acuerdo en el cual se detallarán las respectivas funciones y responsabilidades.
- 3.12 En el caso del Componente III, el MAST recibirá apoyo técnico de Pôle Emploi para la planificación y ejecución de las actividades indicadas en las estrategias del MAST ([enlace opcional 2](#)). El FAES adquirirá todos los bienes y servicios que el MAST necesite y se firmará un acuerdo entre el MAST y el FAES en cuanto se confirme la elegibilidad de la operación. El MAST se encargará de (i) coordinar las actividades de asistencia técnica; (ii) aportar información para los informes de seguimiento, los informes finales, el plan de adquisiciones, el plan de ejecución plurianual y el plan operativo anual; y (iii) otorgar la aprobación técnica de los productos y solicitar al FAES que efectúe pagos. El MAST deberá informar sobre las vacantes a los operadores que participen en el programa y agregar los graduados de los cursos al registro de personas que están buscando trabajo. Se promoverá la coordinación

---

<sup>57</sup> A fin de cumplir los criterios para asegurar la calidad y la pertinencia, todos los centros deberán tener (i) vínculos con empresas; (ii) mecanismos para adaptar el contenido de los cursos; (iii) capacidad para ofrecer cursos como se indica en la nota 49 de pie de página; (iv) capacidad para proporcionar apoyo para la integración en el mercado laboral; y (v) capacidad para ofrecer mentoría por medio de la capacitación.



con el sector privado mediante la formulación y aplicación de una estrategia de participación, tal como se indica en las estrategias del MAST ([enlace opcional 2](#)).

- 3.13 La ejecución detallada de todas las actividades se guiará por el manual operativo del proyecto, cuyos términos y condiciones serán aprobados por el Banco. El manual operativo contiene normas y procedimientos para la planificación, la gestión de los aspectos financieros y fiduciarios, las adquisiciones y contrataciones, las auditorías, el seguimiento, la preparación de informes y la evaluación, así como los mecanismos institucionales del proyecto.
- 3.14 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso. El organismo executor proporcionará comprobantes, a satisfacción del Banco, de que se han cumplido cuatro condiciones. Primero, entrada en vigor del manual operativo de conformidad con las condiciones acordadas previamente con el Banco**, lo cual es necesario para asegurar que las normas, los procedimientos, las funciones y las responsabilidades de todos los agentes estén claramente definidos. El manual deberá contener una descripción de la formulación, aprobación y ejecución de las actividades; el formato para las solicitudes de desembolso y la justificación de los fondos; las actividades de seguimiento, presentación de informes y evaluación; las salvaguardias ambientales; y el código de ética. Para toda modificación posterior se requerirá la no objeción del Banco. **Segundo, terminación del diseño conceptual del sistema de control biométrico**, que se necesita para preparar los informes del proyecto (para verificar la participación de los jóvenes inscritos en cada uno de los proyectos comunitarios y en las actividades de capacitación conexas) que los operadores usarán para la solicitud de pagos y las auditorías. **Tercero, integración de los sistemas de gestión de contratos y gestión financiera, que incluye funciones presupuestarias y de adquisiciones y contrataciones**. Esto se necesita para dejar constancia de los compromisos contractuales y darles seguimiento y recibir información automatizada y actualizada sobre el presupuesto a fin de mitigar el riesgo de que los informes no sean confiables y dificulten la formulación y el seguimiento eficaces del presupuesto. **Y cuarto, asignación de un equipo de proyecto de conformidad con las condiciones acordadas previamente con el Banco**. Esto es necesario para asegurar el inicio oportuno de la coordinación de todas las actividades.
- 3.15 **Condición especial para la ejecución.** El organismo executor presentará, a satisfacción del Banco, dentro de los 90 días siguientes a cada período de 12 meses después que los operadores hayan iniciado las actividades, el informe del auditor técnico externo en el cual se indique que se han cumplido los criterios para la selección de proyectos comunitarios y beneficiarios y para la verificación del trabajo o la capacitación de acuerdo con el manual operativo. Como todavía no se han establecido definitivamente las funciones de seguimiento del FAES, esto es necesario para verificar el cumplimiento y señalar medidas correctivas (si es necesario). Dentro de los 12 meses siguientes a la entrada en vigor del acuerdo de operación no reembolsable con el FAES, el organismo executor presentará el manual operativo del FAES (aprobado por su consejo de administración), que deberá contener lo siguiente: organigrama; descripción detallada de las funciones, las responsabilidades y los procedimientos de la estructura organizacional de la oficina central y las oficinas regionales; descripción de los procedimientos para la planificación, la presupuestación, las adquisiciones, la gestión financiera, la



administración de bienes y servicios, la administración del personal, el seguimiento, la presentación de informes, la gestión de riegos y las auditorías internas y externas. Esto es necesario para el fortalecimiento institucional y para examinar otros mecanismos de ejecución.

- 3.16 **Adquisiciones y contrataciones.** El equipo del proyecto se regirá por las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el BID (documento GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (documento GN-2350-9). De acuerdo con el análisis institucional, el proceso de adquisiciones contenido en el plan de adquisiciones será sometido a una revisión ex ante. En el Anexo III se indican otros acuerdos fiduciarios.
- 3.17 **Contratación directa.** Se adjudicarán cuatro contratos de contratación directa: Universidad de Ottawa (US\$2 millones), Servicio Público de Intermediación Laboral de Francia (US\$420.000), Simprints (US\$180.000) y Dimagi (US\$150.000). Estos contratistas han sido seleccionados de conformidad con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (documento GN-2350-9), párrafo 3.10(d). Se seleccionó a la Universidad de Ottawa debido a su pericia excepcional en el diseño y el apoyo de la ejecución de programas de incubadoras, sus conexiones con educadores haitianos, la pericia para movilizar su red de profesores de habla francesa, su amplio conocimiento de la cultura haitiana y su colaboración actual con el ISTEAH, que se encargará de la ejecución de programas de incubadoras cuando concluya el proyecto.
- 3.18 El Servicio Público de Intermediación Laboral de Francia posee conocimientos y experiencia singulares y excepcionales en lo que se refiere al fortalecimiento institucional de servicios de intermediación laboral en países de pocos recursos y escasa capacidad institucional. Tiene una larga trayectoria de apoyo del desarrollo de servicios públicos de intermediación laboral en países de habla francesa. Ha creado una metodología especial y recurre a una extensa red de expertos internos que han proporcionado asistencia técnica a América Latina y el Caribe, han realizado una tarea similar en Chile y actualmente están proporcionando apoyo técnico a México.
- 3.19 Simprints y Dimagi colaborarán en el control biométrico de los beneficiarios. Simprints es una organización sin fines de lucro especializada en algoritmos para personas que tienen huellas digitales borrosas debido a las tareas manuales que realizan. Tiene experiencia con el uso de esta solución en países en desarrollo de habla francesa. Usa una licencia de código abierto; sus sistemas son interoperables y se ciñen a la norma ISO 19749-2. Dimagi es una empresa social que ya tiene experiencia con la integración de soluciones con Simprints, posee conocimientos excepcionales del sistema de información del FAES y ha trabajado en otros proyectos de código abierto en Haití, con resultados satisfactorios. Ambas compañías cuentan con pericia, han trabajado juntas de manera satisfactoria en países con condiciones socioeconómicas similares y tienen personal calificado y soluciones eficientes en función del costo.
- 3.20 **Desembolsos.** La gestión financiera del programa se guiará por la política OP-273-6. Los desembolsos se efectuarán mediante pagos directos y anticipos de fondos para el financiamiento de las actividades previstas en el plan operativo anual y el plan de adquisiciones. Para el desembolso de anticipos, el FAES presentará al

Banco planes financieros que abarquen el flujo de fondos necesario para períodos de hasta cuatro (4) meses. Los desembolsos serán objeto de supervisión ex post.

- 3.21 **Financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar con carácter retroactivo, en el marco de la operación no reembolsable, gastos elegibles de US\$8 millones como máximo (20% del importe de la operación no reembolsable propuesta) incurridos por el beneficiario antes de la fecha de aprobación de la operación, siempre que todos los requisitos sean sustancialmente similares a los establecidos en el acuerdo de operación no reembolsable. Esos gastos deberán haberse incurrido a más tardar el 18 de junio 2018 (fecha de aprobación del perfil del proyecto) y no podrán incluir en ningún caso gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación de la operación no reembolsable. Los gastos incluyen la contratación de personal y operadores y el financiamiento de actividades para cumplir los requisitos.
- 3.22 **Auditoría.** El FAES se encargará de contratar auditores externos que sean aceptables para el Banco a fin de que se ocupen de la auditoría financiera del programa del siguiente modo: (i) para los dos primeros años de ejecución se necesitarán auditorías semestrales de los estados financieros del programa, que deberán presentarse dentro de los 90 días siguientes al cierre de cada semestre, y (ii) para los años subsiguientes, la frecuencia de la presentación de los estados financieros auditados (semestrales o anuales) se basará en la capacidad de gestión financiera del FAES, que se determinará sobre la base de las misiones de supervisión financiera y la actualización de la evaluación de riesgos. Las auditorías financieras se financiarán con recursos del proyecto.

## **B. Resumen del plan de seguimiento de resultados**

- 3.23 El FAES se ocupará de la ejecución general y la supervisión del proyecto. Para las actividades, se elaborará un plan plurianual y planes anuales. Los planes se prepararán con el aporte de los operadores y del MAST. Los operadores prepararán planes trimestrales y los actualizarán. El FAES organizará talleres para recopilar información a fin de preparar los informes semestrales y anuales que deberán presentarse al Banco.
- 3.24 **Evaluación.** Se hará una evaluación de la situación anterior y posterior a las actividades de capacitación ([enlace requerido 2](#)). Se recopilarán datos de referencia de la matrícula, entre ellos la situación laboral, las horas trabajadas y los ingresos. Seis meses después de la pasantía se hará una encuesta de seguimiento.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Inclusión Social e Igualdad -Productividad e Innovación -Equidad de Género y Diversidad	
Indicadores de desarrollo de países	-Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)* -Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país		
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		Es relevante para el desafío de desarrollo del país de inclusión y pobreza.
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución	9.3	
3.1 Diagnóstico del Programa	3.0	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	3.6	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	2.7	
4. Análisis económico ex ante	9.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE	3.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	3.0	
4.3 Supuestos Razonables	0.0	
4.4 Análisis de Sensibilidad	2.0	
4.5 Consistencia con la matriz de resultados	1.0	
5. Evaluación y seguimiento	7.0	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.5	
5.2 Plan de Evaluación	4.5	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Sí	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Sí	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)		
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

El objetivo general del programa es crear una red de seguridad social a corto plazo, así como crear oportunidades de capacitación e intermediación laboral para jóvenes urbanos vulnerables. Los objetivos de evaluabilidad del programa son: (i) proporcionar oportunidades de ingresos a corto plazo a los jóvenes a través del empleo a corto plazo en barrios vulnerables; (ii) mejorar las habilidades de los jóvenes que viven en barrios vulnerables para crear oportunidades económicas a largo plazo; y (iii) fortalecer la capacidad de adquisición, administración y gestión de proyectos del Fondo Social y Económico (FAES), así como fortalecer la capacidad de intermediación laboral del Ministerio de Asuntos Sociales y Trabajo (MAST). Para lograr estos objetivos, el programa tiene tres componentes (que coinciden con los objetivos específicos) con actividades que incluyen: crear empleo temporal en pequeños proyectos de desarrollo comunitario, proporcionar capacitación para jóvenes y realizar actividades para fortalecer FAES y MAST.

El programa espera beneficiar a 28,000 jóvenes vulnerables con los trabajos temporales y, adicionalmente, a 1,700 jóvenes urbanos vulnerables con el componente de capacitación. La lógica vertical presentada en el POD es consistente, cubriendo las actividades productos, resultados e impacto. El diagnóstico presenta los principales problemas que debe abordar el proyecto, así como evidencia sobre la efectividad de intervenciones similares en diferentes contextos, aunque sería deseable una discusión más profunda sobre la aplicabilidad al contexto específico de Haití. La matriz de resultados incluye indicadores de los principales productos, resultados e impactos del programa y estos cumplen con los criterios SMART en general, incluyendo los valores iniciales y metas finales. Los indicadores de impacto incluyen un índice de comportamiento pro-social entre los beneficiarios, jóvenes beneficiarios de capacitación que trabajaron durante la semana pasada, y el porcentaje de nuevas empresas (de empresarios graduados) que aún están en operación 12 meses después de la graduación del joven. Los indicadores de resultados incluyen: beneficiarios que reciben ingresos del empleo temporal y que han permanecido empleados en un proyecto comunitario durante toda su duración, jóvenes que participaron en un programa de desarrollo de habilidades que reciben un certificado, jóvenes que se graduaron de la Incubadora, así como varios indicadores relacionados con un puntaje para medir el fortalecimiento institucional. También hay indicadores de resultados relacionados con el registro en las plataformas de intermediación laboral de buscadores de empleo y empresas que demandan empleo, así como buscadores de empleo que son referidos a un puesto de trabajo.

Las actividades de monitoreo y evaluación han sido planificadas y presupuestadas. El programa presenta un análisis económico que muestra la viabilidad económica del proyecto, aunque presenta algunas advertencias. Concretamente, por un lado, la discusión sobre algunos de los supuestos no está suficientemente respaldada por la evidencia y por otro, como el informe reconoce dado el análisis de sensibilidad, algunos de los supuestos hechos son un umbral que el proyecto debe alcanzar para ser económicamente deseables. El Proyecto implementará una evaluación del proceso de las actividades de fortalecimiento de los servicios de intermediación laboral a mitad de período de la ejecución, y una evaluación antes y después de las actividades de capacitación del Componente II. No se propone una evaluación de impacto para el proyecto.

### MATRIZ DE RESULTADOS

<b>Objetivo del proyecto:</b>	El objetivo general es crear una red de protección social temporal para jóvenes vulnerables de zonas urbanas y crear oportunidades de largo plazo para que los jóvenes reciban capacitación y servicios de intermediación laboral. El proyecto tiene tres objetivos específicos: (i) proporcionar oportunidades para que los jóvenes obtengan ingresos temporarios por medio de empleo de corto plazo en vecindarios vulnerables; (ii) mejorar las aptitudes de los jóvenes que viven en vecindarios vulnerables a fin de crear oportunidades económicas a largo plazo; y (iii) fortalecer la capacidad de adquisiciones, administración y gestión de proyectos del FAES y la capacidad de intermediación laboral del MAST.
-------------------------------	---

### IMPACTOS PREVISTOS

Indicadores	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones
<b>IMPACTO 1: AUMENTO DE LA INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS JÓVENES</b>										
1.1 Conducta prosocial de los beneficiarios	Escala normalizada	No disponible <sup>1</sup>						Desviación estándar de +0,05	Documento en el cual se analizan los resultados de los datos	La escala es un subconjunto de cinco preguntas tomadas del cuestionario de cualidades y dificultades.
Mujeres	Escala normalizada							Desviación estándar de +0,05	Ibíd.	Ibíd. Pro género
1.2 Jóvenes beneficiarios de la capacitación que trabajaron la semana anterior	%	No disponible <sup>2</sup>						Desviación estándar de +0,20	Encuesta de seguimiento	De 16 a 29 años. Meta basada en la experiencia anterior con proyectos similares en Haití.
Mujeres	%							Desviación estándar de +0,20	Ibíd.	Ibíd. Pro género

<sup>1</sup> Este indicador se creó específicamente para el proyecto. Se recopilarán datos de referencia durante la ejecución.

<sup>2</sup> Ibíd.

1.3 Porcentaje de empresas de reciente creación (de empresarios graduados) que siguen operando 12 meses después de la graduación del empresario	%	0	2018	0	5	10	13	15	Encuesta realizada 12 meses después de la graduación de cada cohorte	Operación en el mercado: ventas de la empresa 30 días antes de la encuesta.
---	---	---	------	---	---	----	----	----	--	---

#### RESULTADOS PREVISTOS

Indicadores	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
RESULTADO 1: CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INGRESOS TEMPORARIOS										
1.1. Beneficiarios de 18 a 35 años que perciben ingresos de un empleo temporario y permanecen empleados en un proyecto comunitario durante todo el período de ejecución	%	0	2018	80	80	80		80	Informes semestrales	Nota 1
Mujeres	%	0	2018	80	80	80		80		Ibíd. Pro género
RESULTADO 2: MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS JÓVENES VULNERABLES										
2.1 Jóvenes de 16 a 29 años que participan en un programa de capacitación y reciben un certificado	%	0	2018	80	80	80	80	80	Informes de seguimiento de proyectos del FAES	Nota 1
Mujeres	%	0	2018	80	80	80	80	80		Ibíd., entre las mujeres. Pro género
2.2 Jóvenes de 18 a 29 años que se gradúan de la incubadora	%	0	2018	40	40	40	40	40		Nota 1

Indicadores	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
Mujeres	%	No aplica	2018	40	40	40	40	40	Ibíd.	Ibíd., entre las mujeres. Pro género
<b>RESULTADO 3: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE ADQUISICIONES, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DEL FAES Y LA CAPACIDAD DE INTERMEDIACIÓN LABORAL DEL MAST</b>										
3.1 Puntaje de la evaluación institucional del sistema de administración y adquisiciones de bienes y servicios	%	41,9	2018					61	Cuestionario del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional sobre el Servicio de Administración de Bienes y Servicios	Valor de referencia de la evaluación institucional realizada en junio de 2018
3.2 Puntaje de la evaluación institucional de la planificación de actividades	%	50	2018					62	Cuestionario del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional sobre el Sistema de Programación de Actividades	Ibíd. Incluye los planes anuales, el calendario, la gestión de riegos y el seguimiento de los proyectos.
3.3 Personas que buscan trabajo inscritas en la plataforma tecnológica de intermediación laboral	Número de personas	0	2018				2.000	2.000	Plataforma tecnológica de intermediación laboral	Los informes estarán disponibles en cuanto se implemente la plataforma (producto 3.11).
3.4 Empresas inscritas en la plataforma tecnológica de intermediación laboral	Número de empresas	0	2018				20	20		Ibíd.

Indicadores	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
3.5 Personas que buscan trabajo remitidas a una oferta de empleo	Número de personas	0	2018				500	500		Ibíd.
3.6 Familias nuevas inscritas en el Sistema de Información del MAST (SIMAST)	Número	255.000	2018	11.019	16.203	778		283.000	SIMAST	Se incluirá en el SIMAST información sobre la familia de cada participante en el Componente I.

**PRODUCTOS**

Productos	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
<b>COMPONENTE I. Red de protección social temporal por medio del empleo temporario en pequeños proyectos de desarrollo comunitario</b>										
1.1 Beneficiarios de 18 a 35 años que perciben ingresos	Número	0	2018	11.019	16.203	778	0	28.000	Sistema de información biométrica	Contribuye al Marco de Resultados Corporativos por medio del indicador de beneficiarios de programas para combatir la pobreza. La edad mínima establecida por ley para trabajar es 18 años. Los jóvenes trabajan en proyectos comunitarios.
Mujeres	Número	0	2018	3.306	4.861	233	0	8.400		Ibíd. entre las mujeres. Meta: según los proyectos recientes

Productos	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
										de desarrollo comunitario. Pro género
1.2 Proyectos de desarrollo comunitario concluidos	Número	0	2018	170	250	12	0	432	Informes de seguimiento de proyectos del FAES	Concluidos: cuando el FAES reciba los informes correspondientes.
1.3 Sistema de información biométrica diseñado	Número	0	2018	1				1		Sistema de información biométrica para inscribir a los beneficiarios y dar seguimiento al cumplimiento.
<b>COMPONENTE II. Capacitación para los jóvenes</b>										
2.1 Beneficiarios de 16 a 29 años inscritos en programas de capacitación	Número	0	2018		710	990		1.700	Informes de seguimiento de proyectos del FAES	Contribuye al Marco de Resultados Corporativos por medio del indicador de beneficiarios de programas de capacitación en el empleo.
Mujeres	Número	0	2018		213	297		510		Meta de 30% de las mujeres basada en experiencias anteriores en Haití. Pro género
2.2 Modelo de aprendizaje diseñado	Informe	0	2018			1		1	Informes de consultoría	
2.3 Modelo de capacitación digital diseñado	Informe	0	2018			1		1		
2.4 Programa de incubadoras diseñado y adaptado para	Informe	0	2018	1	1	1	1	1*	Informes de seguimiento	Descripción de un currículum de seis



Productos	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
poner en marcha actividades que generen ingresos									de proyectos del FAES	meses, incluidos los módulos de capacitación. * Nota 2
2.5 Gerentes de capacitación para el programa de incubadoras contratados que administran el espacio y ofrecen servicios a los jóvenes empresarios participantes	Número	0	2018	2	2	2	2	2*		Los servicios incluyen la selección de beneficiarios, la búsqueda de posibles instructores, la capacitación de instructores y la administración de los locales de enseñanza. * Nota 2
2.6 Espacio para el trabajo conjunto establecido y equipado	Número	0	2018	1				1		Se adaptará el espacio disponible. Operacional: cuando esté equipado y se hayan contratado todos los servicios.
2.7 Campañas de concientización iniciadas para seleccionar participantes en el programa de capacitación para incubadoras	Número	0	2018	1	2	2	2	7		Campañas iniciadas: cuando se difundan notas por diferentes canales de los medios sociales.
2.8 Instructores contratados para dar cursos y módulos especializados a empresarios	Número	0	2018	5	7	9	11	11*		Cursos: marketing, constitución de empresas, contabilidad y asuntos jurídicos. * Nota 2

Productos	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
2.9 Algunos jóvenes reciben un estipendio para participar en el programa de capacitación para incubadoras	Número	0	2018	30	70	80	80	260		Un panel selecciona a los jóvenes sobre la base de la calidad de las propuestas de negocios. Se proporciona un estipendio mensual para gastos de comida y transporte a fin de asegurar la participación a tiempo completo.
<b>COMPONENTE III. Fortalecimiento institucional del FAES y el MAST</b>										
3.1 Manual operativo del FAES actualizado y aprobado	Estudio	0	2018		1			1	Memorando del FAES	Debe ser aprobado por el consejo de administración del FAES.
3.2 Oficina central y oficinas regionales del FAES equipadas	Oficinas	0	2018	3	1			4	Informes de seguimiento del FAES	Se equiparán la oficina central y las oficinas regionales de los departamentos Centre, Nord-Est y Nord-Ouest.
3.3 Cursos de capacitación realizados	Cursos	0	2018	2	3			5		Cursos sobre adquisiciones, gestión de proyectos, gestión de datos, gestión de recursos humanos e ingeniería social.
3.4 Sistema de gestión de proyectos y contratos integrado con el sistema de contabilidad	Sistema	0	2018	1				1		SIIGPP: sistema de gestión de proyectos y contratos.

Productos	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
										TOMPRO: sistema de contabilidad.
3.5 Sistemas de clasificación y archivo de correspondencia diseñados	Sistema	0	2018		2	1		3	Informes de consultoría	Incluye procedimientos para la gestión de información.
3.6 SIMAST actualizado	Versión del sistema	1	2018		1			1	Informe del MAST	Actualizado: cuando se haya introducido la información sobre los beneficiarios de los Componentes I y II.
3.7 Estrategia de protección social elaborada	Estrategia	0	2018	1				1	Documento de estrategia	
3.8 Modelo de oferta de servicios y atención diseñado para personas que buscan trabajo	Estrategia	0	2018			1		1	Informes de consultoría	
3.9 Estrategia de oferta de servicios y fomento de la participación de los empleadores diseñada	Estrategia	0	2018			1		1		
3.10 Plan de gestión estratégica diseñado que incluye estrategias para la gestión de los recursos humanos y del desempeño	Estrategia	0	2018				1	1		
3.11 Plataforma tecnológica de intermediación laboral implementada	Plataforma	0	2018			1		1	Informe de los sistemas del MAST	

Productos	Unidad de medida	Valor de referencia	Año de referencia	2019	2020	2021	2022	Fin del proyecto	Medios de verificación	Observaciones <sup>2</sup>
3.12 Oficina de Servicios Públicos de Intermediación Laboral equipada y en funcionamiento	Oficina	0	2018			1	1	1*	Inspección física	Los productos 3.8, 3.9, 3.10 y 3.13 se obtendrán cuando la oficina de servicios públicos de intermediación laboral esté funcionando. * Nota 2
3.13 Sistema de información sobre el mercado laboral diseñado	Estudio	0	2018		1			1	Informe del FAES y del MAST	

Notas:

1. Véanse el numerador y denominador correspondientes en el plan de seguimiento y evaluación ([enlace requerido 2](#))
2. El fin del proyecto no es acumulativo.

## ACUERDOS FIDUCIARIOS

<b>País:</b>	República de Haití
<b>Número de proyecto:</b>	HA-L1137
<b>Nombre:</b>	Red de protección social temporal y aptitudes para los jóvenes
<b>Organismo ejecutor:</b>	Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES)
<b>Preparado por:</b>	Marise E. Salnave, Marie Orisme y Romina Kirkagacli (VPC/FMP)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El objetivo de esta operación es crear una red de protección social temporal para jóvenes vulnerables de zonas urbanas y crear oportunidades de largo plazo para que los jóvenes reciban capacitación y servicios de intermediación laboral. El proyecto tiene tres objetivos específicos: (i) proporcionar oportunidades para que los jóvenes obtengan ingresos temporarios por medio de empleo de corto plazo en vecindarios vulnerables; (ii) mejorar las aptitudes de los jóvenes que viven en vecindarios vulnerables a fin de crear oportunidades económicas a largo plazo; y (iii) fortalecer la capacidad de adquisiciones, administración y gestión de proyectos del FAES y la capacidad de intermediación laboral del MAST. La operación tiene tres componentes. El organismo ejecutor será el FAES. El importe total, que se estima que asciende a US\$40.000.000, será financiado por la Facilidad No Reembolsable del BID.
- 1.2 La evaluación más reciente de los sistemas de gestión de las finanzas públicas de la República de Haití consta en el informe de evaluación del programa de gasto público y rendición de cuentas financieras preparado en 2011 y publicado en febrero de 2012. El Gobierno de Haití ha mostrado un compromiso firme de mejorar los sistemas del país y en mayo de 2014 adoptó una estrategia de reforma de la gestión de las finanzas públicas, con un Plan de Acción 2014-2016. Las medidas señaladas para consolidar las funciones básicas de la gestión de las finanzas públicas consisten en (i) continuar el establecimiento de una cuenta única del Tesoro con el apoyo del FMI; (ii) reafirmar el papel de los contadores públicos en el control de los gastos en todos los ministerios; y (iii) mejorar el control de la deuda pública. A pesar de estas medidas, los sistemas de gestión financiera del país requieren más mejoras para alcanzar un nivel compatible con la gestión fiduciaria de programas financiados por el Banco. En consecuencia, no se usarán sistemas del país para la gestión financiera de este programa.
- 1.3 En 2013 se hizo una evaluación del sistema nacional de adquisiciones usando la metodología de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y se presentaron recomendaciones en un plan de acción para su modernización. En vista de la situación actual y de la necesidad de alinear el sistema nacional con las normas internacionales y las prácticas óptimas, las adquisiciones y

contrataciones previstas en esta operación se registrarán por las políticas del Banco en esta materia. Para mitigar estos puntos débiles, el Banco seguirá (i) recurriendo a unidades ejecutoras especiales para todos los proyectos, al mismo tiempo que se fortalece la capacidad institucional, y (ii) usando mecanismos fiduciarios especiales para la ejecución de sus proyectos y supervisando de cerca las operaciones de las unidades ejecutoras de proyectos. Se llevará un control externo de todas las operaciones del Banco, que estará a cargo de firmas auditoras independientes que sean aceptables para el Banco de conformidad con la Guía de Informes Financieros y Auditoría Externa del BID.

## **II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR**

- 2.1 El FAES se encargará de la ejecución y administración del proyecto, tareas que abarcan la planificación de actividades; la presentación de informes sobre aspectos técnicos y fiduciarios; la supervisión de organizaciones, empresas consultoras, proveedores de bienes y servicios y consultores; la gestión financiera y contable; la gestión de riegos; el seguimiento y la evaluación; y la garantía de que el plan de gestión ambiental y social se esté ejecutando satisfactoriamente.
- 2.2 El FAES tiene experiencia con la ejecución de proyectos financiados por el Banco. La Dirección Financiera del FAES, que se encarga de la gestión financiera, está integrada por un director financiero, un contador jefe y cuatro contadores. En vista del volumen de transacciones previsto para esta operación, se necesitará más personal. Para la contabilidad se usa la base de efectivo modificado, con el sistema TOMPRO. Sin embargo, los informes financieros se preparan en páginas electrónicas de Excel. Para la gestión de contratos se usa el sistema SIIGPP. Se necesita una interconexión entre TOMPRO y SIIGPP para que las tareas de elaboración de presupuestos y supervisión de contratos puedan realizarse de manera eficaz y eficiente. También será necesario adaptar el sistema TOMPRO para que se puedan generar informes financieros automáticamente con el formato requerido por el Banco.
- 2.3 Para la gestión de adquisiciones y contrataciones, el FAES tiene una Unidad de Adquisiciones que está bajo la supervisión directa del Director General del FAES. El equipo está integrado por un director de adquisiciones, un especialista en adquisiciones, un asistente técnico y un asistente administrativo. La unidad maneja las adquisiciones de otras dos operaciones financiadas por el BID y de operaciones financiadas por el Banco Mundial, así como procesos nacionales iniciados por el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Educación. Esta unidad administra también el ciclo de adquisiciones, que consiste en la planificación, la preparación de documentos de licitación, la gestión de las licitaciones (desde el anuncio hasta la apertura de ofertas), la evaluación de ofertas, la adjudicación de contratos y la preparación y firma de contratos.

## **III. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS FIDUCIARIOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN**

- 3.1 En mayo y junio de 2018 se hizo una evaluación institucional de los procesos de gestión financiera y controles internos del FAES. Sobre la base de los resultados, el Banco considera que el riesgo general del FAES es mediano. Los dos riesgos

financieros y las medidas de mitigación correspondientes se indican a continuación.

Riesgos	Medidas de mitigación
Como el sistema de contabilidad TOMPRO todavía no está funcionando y los informes financieros se preparan manualmente (en Excel), existe el riesgo de que los informes no sean confiables, y como el presupuesto no se maneja en TOMPRO (no hay un registro de los compromisos), no se puede realizar una labor eficaz de formulación y seguimiento del presupuesto.	Se integrarán (y se terminarán de implementar) los sistemas de contabilidad (TOMPRO) y de gestión de contratos (SIIGPP) para generar informes financieros automáticamente (con el formato utilizado en el Banco) y asegurar que se realice una labor eficiente y eficaz de presupuestación y supervisión de contratos.
Existe el riesgo de demoras con el proyecto porque no hay suficiente personal en la Dirección Financiera, en las oficinas regionales y en la Dirección de Seguimiento y Evaluación.	Se reforzará la gestión financiera con la contratación de un contador, que se ocupará del registro diario de transacciones y la conciliación de cuentas, y un contralor financiero, que se encargará de analizar y compilar los informes financieros presentados por los operadores y de enviar solicitudes de desembolsos al Banco.
	Se fortalecerán las oficinas regionales a fin de asegurar la ejecución y el seguimiento apropiados de las actividades del programa (recursos humanos y equipo).
	Se apoyará a la Dirección de Seguimiento y Evaluación para que pueda dar seguimiento a todas las actividades del proyecto.

- 3.2 En lo que se refiere a las adquisiciones, y según la evaluación institucional de junio de 2018, el FAES mejoró en algunas áreas de la gestión de adquisiciones. El riesgo actual de adquisiciones se considera de mediano a alto. Se encontraron cuatro riesgos que podrían conducir a demoras y errores. Estos riesgos y las medidas de mitigación correspondientes se presentan a continuación.

Riesgos	Medidas de mitigación
La capacidad de absorción limitada para la carga de trabajo prevista de esta operación debida a la insuficiencia de personal y a que algunos funcionarios de la Unidad de Adquisiciones no conocen bien las políticas del Banco podría causar demoras.	Contratación de dos especialistas en adquisiciones (uno de alto nivel) para asegurar que las adquisiciones se realicen oportunamente.
	Mejora del conocimiento de las políticas del Banco organizando cursos presenciales y prácticos con el personal de la Unidad de Adquisiciones (por ejemplo, sobre los criterios de evaluación para el proceso de selección).
Debido a la planificación poco realista de las adquisiciones, es posible que el proyecto no se ejecute dentro de los plazos establecidos.	Organización de talleres semestrales con contrapartes técnicas para actualizar el plan de adquisiciones.
La Unidad de Adquisiciones no está desempeñando funciones de gestión de contratos, lo cual podría llevar a errores en la presupuestación.	Integración de la gestión de contratos en la función de adquisiciones estableciendo procedimientos tales como la evaluación del desempeño de los proveedores en la Unidad de Adquisiciones.

Riesgos	Medidas de mitigación
El sistema deficiente de archivos de adquisiciones podría causar errores en la gestión de contratos.	Establecimiento de un sistema organizado de archivos impresos y electrónicos para los procesos de adquisiciones.

- 3.3 Tanto para la función financiera como para las adquisiciones existe el riesgo de que la ejecución proceda con lentitud y de que se cometan errores porque el manual operativo del FAES y los manuales de procedimientos administrativos y contables son obsoletos (datan de 2009 y 2002, respectivamente) y no incluyen las funciones de la Unidad de Adquisiciones, lo cual significa que la unidad no ha sido establecida formalmente. Para mitigar las demoras y evitar errores, es necesario que el FAES actualice su manual operativo e incorpore todos los procedimientos y mecanismos de ejecución de todas sus divisiones, incluido un código de ética para lo siguiente: (i) cumplimiento de las leyes y la normativa, (ii) confidencialidad, (iii) conflictos de intereses, (iv) buen uso de los activos, (v) prácticas prohibidas, (vi) regalos y propinas y (vii) mecanismo para denunciar actos ilícitos o contrarios a la ética.

#### IV. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 4.1 **Cuentas especiales y firmas autorizadas.** El FAES abrirá dos cuentas especiales (una en dólares de Estados Unidos y otra en gourdes haitianos) en el Banco de la República de Haití para la administración de los recursos del programa y comunicará las firmas autorizadas al BID por medio del Ministerio de Hacienda. Además, para la ejecución del Componente I y las actividades de capacitación del Componente II, cada operador tendrá que abrir una cuenta bancaria en gourdes haitianos, que se usará exclusivamente para esta operación, en el Sogebank o en el Banco Nacional de Crédito. La institución dependerá del proveedor de servicios de pagos móviles que se elija; las cuentas de los operadores se usarán también para recibir anticipos del FAES para la ejecución de actividades y para pagar a los beneficiarios.
- 4.2 **Contratación de personal fiduciario.** Se contratará (i) un contador que se ocupará del registro diario de todas las transacciones y la conciliación de cuentas del proyecto; (ii) un contralor financiero que se encargará de analizar los informes financieros presentados por los operadores y de enviar las solicitudes de desembolsos y las justificaciones de los anticipos de fondos y (iii) dos especialistas en adquisiciones para asegurar que las adquisiciones se realicen oportunamente.
- 4.3 **Conclusión de la implementación del sistema de contabilidad.** Es necesario concluir la implementación del sistema de contabilidad para que se pueda ejecutar el presupuesto aprobado, darle seguimiento y generar informes financieros automáticamente con el formato solicitado por el Banco. Para implementar el sistema de contabilidad, hay que interconectar los sistemas SIIGPP y TOMPRO.
- 4.4 **Requisitos especiales para las auditorías y presentación de informes financieros.** El FAES se encargará de contratar auditores externos que sean aceptables para el Banco a fin de que se ocupen de la auditoría financiera del



proyecto del siguiente modo: (i) para los dos primeros años de ejecución se necesitarán auditorías semestrales de los estados financieros del programa, que deberán presentarse dentro de los 90 días siguientes al cierre de cada semestre, y (ii) para los años subsiguientes, la frecuencia de la presentación de los estados financieros auditados (semestrales o anuales) se basará en la capacidad de gestión financiera del FAES, que se determinará sobre la base de las misiones de supervisión financiera y la actualización de la evaluación de riesgos. Las auditorías financieras se financiarán con recursos de la operación. Para la auditoría de los estados financieros se usará el ejercicio fiscal de Haití.

## V. MECANISMOS FIDUCIARIOS PARA LAS ADQUISICIONES

- 5.1 En los mecanismos fiduciarios para las adquisiciones se establecen las condiciones aplicables a todas las adquisiciones de las cuales se ocupe el FAES en el marco del proyecto.
- 5.2 **Ejecución de las adquisiciones y contrataciones.** Las adquisiciones para el proyecto se efectuarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el BID (documento GN-2349-9), las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (documento GN-2350-9) y las disposiciones establecidas en el acuerdo de operación no reembolsable. Además, el prestatario deberá preparar y presentar al Banco un borrador de aviso general de adquisiciones y un plan de adquisiciones inicial que se actualizará de acuerdo con las secciones pertinentes de las políticas y del acuerdo de operación no reembolsable.
- 5.3 **Adquisición de bienes y servicios y contratación de obras que no sean de consultoría.** Los contratos relativos a obras, bienes y servicios que no sean de consultoría<sup>1</sup> generados en el marco de la operación y que deban abrirse a licitación pública internacional se ejecutarán sobre la base de los documentos estándar de licitación emitidos por el Banco. Los procesos que deban abrirse a licitación pública nacional se ejecutarán sobre la base de documentos nacionales de licitación que sean satisfactorios para el Banco. El uso de la comparación de precios como método de adquisiciones deberá ceñirse a los procedimientos establecidos en la política y consistirá en la comparación de tres cotizaciones como mínimo. El análisis de las especificaciones técnicas durante la preparación del proceso de selección incumbirá al especialista sectorial del proyecto. Las adquisiciones de sistemas de tecnología de la información se efectuarán de conformidad con las políticas antedichas.
- 5.4 **Selección y contratación de consultores.** Para la adjudicación de contratos de servicios de consultoría se utilizarán las solicitudes de propuestas estándar emitidas o acordadas por el Banco. El análisis de los términos de referencia para la selección de servicios de consultoría incumbe al especialista sectorial del proyecto. Los operadores tendrán que llevar a cabo numerosas actividades de diversa índole que requerirán una pericia multidisciplinaria en entornos sociales difíciles y con participación comunitaria. En vista de la índole del contrato con los operadores para el Componente I y las actividades de capacitación del

---

<sup>1</sup> Documento [GN-2349-9](#), párrafo 1.1: Los servicios diferentes de los servicios de consultoría siguen un proceso similar al de la adquisición de bienes.

Componente II, se recomienda considerar lo dispuesto en el párrafo 3.16 del documento GN-2350-9.

5.5 **Contratación directa.** Podrá permitirse la contratación directa con una justificación apropiada presentada por el FAES junto con el plan de adquisiciones. Se adjudicarán cuatro contratos sin licitación: Universidad de Ottawa (US\$2 millones), Servicio Público de Intermediación Laboral de Francia (US\$420.000), Simprints (US\$180.000) y Dimagi (US\$150.000). Estos contratistas han sido seleccionados de conformidad con las disposiciones del documento GN-2350-9, párrafo 3.10(d).

- (i) Se seleccionó a la Universidad de Ottawa debido a su pericia excepcional en el diseño y el apoyo de la ejecución de programas de incubadoras, sus conexiones con educadores haitianos, la pericia para movilizar su red de profesores de habla francesa, su amplio conocimiento de la cultura haitiana y su colaboración actual con el ISTEAH, que seguirá ejecutando programas de incubadoras cuando concluya el proyecto.
- (ii) El Servicio Público de Intermediación Laboral de Francia posee conocimientos y experiencia singulares y excepcionales en lo que se refiere al fortalecimiento institucional de servicios de intermediación laboral en países de pocos recursos y escasa capacidad institucional. Tiene una larga trayectoria de apoyo del desarrollo de servicios públicos de intermediación laboral en países de habla francesa. Ha creado una metodología especial y recurre a una extensa red de expertos internos que han proporcionado asistencia técnica a América Latina y el Caribe.
- (iii) Simprints y Dimagi colaborarán en el control biométrico de los beneficiarios. Simprints es una organización sin fines de lucro especializada en algoritmos para personas que tienen huellas digitales borrosas debido a las tareas manuales que realizan. Tiene experiencia con el uso de esta solución en países en desarrollo de habla francesa. Usa una licencia de código abierto; sus sistemas son interoperables y se ciñen a la norma ISO 19749-2.
- (iv) Dimagi es una empresa social que ya tiene experiencia con la integración de soluciones con Simprints, posee conocimientos excepcionales del sistema de información del FAES y ha trabajado en otros proyectos de código abierto en Haití, con resultados satisfactorios. Ambas compañías cuentan con pericia, han trabajado juntas de manera satisfactoria en países con condiciones socioeconómicas similares y tienen personal calificado y soluciones eficientes en función del costo.

5.6 **Selección de consultores individuales.** Los consultores individuales se seleccionarán según sus calificaciones para la tarea, siguiendo los procedimientos establecidos en los párrafos 5.1 a 5.4 del documento GN-2350-9. Para seleccionar consultores se compararán las calificaciones de por lo menos tres candidatos que hayan expresado interés en la tarea o que hayan sido contactados directamente por el prestatario.

- 5.7 **Gastos ordinarios.** Esta categoría incluye los sueldos del personal del FAES y otros gastos ordinarios requeridos para la administración de la ejecución del programa.
- 5.8 **Financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar con carácter retroactivo, en el marco de la operación no reembolsable, gastos elegibles de US\$8 millones como máximo (20% del importe de la operación no reembolsable propuesta) incurridos por el beneficiario antes de la fecha de aprobación de la operación, siempre que todos los requisitos sean sustancialmente similares a los establecidos en el acuerdo de operación no reembolsable. Esos gastos deberán haberse incurrido a más tardar el 18 de junio 2018 (fecha de aprobación del perfil del proyecto) y no podrán incluir en ningún caso gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación de la operación no reembolsable. Los gastos incluyen la contratación de personal y operadores y el financiamiento de actividades para cumplir los requisitos.

**Cuadro 1. Montos límite habituales para Haití (miles de US\$)**

Obras			Bienes			Empresas consultoras
Licitación pública internacional	Licitación pública nacional	Comparación de precios	Licitación pública internacional	Licitación pública nacional	Comparación de precios	Lista corta de empresas locales solamente
≥1.000	≥100<1.000	<1,00	≥100	≥25<100	<25	<100

**Cuadro 2. Adquisiciones principales**

Actividad	Método de adquisición	Fecha estimada	Monto estimado (US\$)
<b>Servicios de consultoría</b>			
Selección de operadores para el Componente I	Selección basada en la calidad y el costo	2018	27.500.000
Selección de operadores para la capacitación para el Componente II	Selección basada en la calidad y el costo	2018	4.000.000
Universidad de Ottawa (Componente II): diseño y ejecución del programa de capacitación sobre incubadoras	Contratación directa	2019	2.000.000
<b>Pôle Emploi (Componente I):</b> diseño y apoyo técnico para el Servicio Público de Intermediación Laboral	Contratación directa	2019	420.000

- 5.9 **Plan de adquisiciones.** El FAES preparará el plan de adquisiciones de esta operación, en el cual se indicará el procedimiento que deberá seguirse para la adquisición de bienes, la contratación de obras y servicios y la selección de consultores para cada contrato o grupo de contratos. También se indicarán los casos en los que se requiera la precalificación, el costo estimado de cada contrato o grupo de contratos y los requisitos relativos a la revisión ex ante o ex post del

Banco. El plan de adquisiciones se colocará en el sitio web del Banco ([www.iadb.org/procurement](http://www.iadb.org/procurement)) y se actualizará anualmente, cuando sea necesario o cuando el Banco lo requiera.

- 5.10 **Supervisión de las adquisiciones y contrataciones.** El Banco supervisará ex ante todos los procesos de adquisiciones y contrataciones relacionados con esta operación. Todo cambio en el método de supervisión se indicará en las versiones actualizadas del plan de adquisiciones acordadas entre el FAES y el Banco.
- 5.11 **Registros y archivos.** En cumplimiento de los requisitos del Banco, el FAES establecerá directrices para llevar registros organizados de todos los documentos, desde el proceso de adquisiciones y la fase de gestión de contratos hasta el final de la ejecución de los contratos.

## VI. GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1 **Programación y presupuesto.** Cada año, el FAES preparará un plan operativo anual, un plan de adquisiciones y un plan financiero detallado para un período de 12 meses. El plan financiero reflejará las partidas presupuestarias definidas en el acuerdo de operación no reembolsable. La ejecución del plan financiero del proyecto se evaluará cada cuatro meses.
- 6.2 **Sistemas de contabilidad e información.** Para la gestión de los fondos del proyecto se usará el sistema TOMPRO. En el sistema de contabilidad se colocará el presupuesto anual detallado, con los subcomponentes y actividades, para facilitar la comparación de los gastos reales y presupuestados y la preparación de informes financieros por fuente de fondos.
- 6.3 **Desembolsos y flujos de fondos.** La gestión financiera del programa se guiará por la política OP-273-6. Los desembolsos se efectuarán mediante pagos directos y anticipos de fondos para el financiamiento de las actividades previstas en el plan operativo anual y el plan de adquisiciones. Para el desembolso de anticipos, el FAES presentará al Banco planes financieros que abarquen el flujo de fondos necesario para períodos de hasta cuatro meses. Los desembolsos serán objeto de supervisión ex post. El FAES también se encargará de transferir fondos a las cuentas de los operadores para la ejecución de actividades y los pagos a los beneficiarios según el avance de las obras y los servicios, de acuerdo con (i) las condiciones para el pago definidas en los contratos firmados con el FAES y (ii) los procedimientos definidos en el manual operativo. El FAES presentará al Banco la justificación de los anticipos de fondos trimestralmente, dentro de los 20 días siguientes al fin de cada trimestre, junto con los informes de justificación recibidos de los operadores. Los pagos a los beneficiarios se efectuarán por medio de aplicaciones de teléfonos móviles y se basarán en el número de días de trabajo o de capacitación. Para calcular los pagos a los beneficiarios del Componente I, se tendrán en cuenta el salario mínimo nacional y el tipo de trabajo realizado. En lo que concierne a las oficinas regionales, el FAES proporcionará anticipos de fondos para gastos de operaciones y supervisión; estos gastos también deberán incluirse en la justificación que presente el FAES. Para cada anticipo nuevo, el FAES tendrá que justificar el 80% del anticipo acumulado recibido. Para registrar todos los gastos realizados en moneda local, se usará el tipo de cambio vigente

en la fecha de la conversión de la moneda en la cual se efectúe el desembolso; se usará como tipo de referencia el tipo de cambio publicado por el Banco Central de Haití en esa fecha.

- 6.4 **Controles internos y auditorías.** El FAES mantendrá sistemas y mecanismos adecuados de controles internos. La unidad de auditoría interna del FAES se ocupará de la supervisión de la ejecución financiera de la operación. Se recomienda fortalecer la unidad de auditoría interna para que se pueda llevar a cabo el plan de auditorías internas y dar seguimiento a las recomendaciones de las auditorías.
- 6.5 **Controles externos e informes.** Las auditorías de los estados financieros del proyecto se realizarán de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y la Guía de Informes Financieros y Auditoría Externa del Banco. El costo de las auditorías, que se estima que ascenderá a US\$250.000, se sufragará con recursos de la operación. Los estados financieros de la operación corresponderán al ejercicio fiscal de Haití. Una empresa auditora independiente realizará las auditorías del proyecto tal como se indica en el párrafo 4.4, sobre la base de términos de referencia específicos.
- 6.6 **Plan de supervisión financiera.** Los desembolsos se supervisarán trimestralmente, ex post, tras la presentación de los informes de justificación de los anticipos de fondos. La supervisión consistirá en un análisis de la ejecución del plan financiero, todos los documentos justificativos, el registro de las transacciones financieras y el cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías. En los años subsiguientes, la frecuencia de las visitas podrá cambiar según las conclusiones de las misiones de supervisión.
- 6.7 **Mecanismo de ejecución.** El FAES mantendrá sistemas apropiados de gestión financiera y preparará anualmente (i) un plan operativo anual, (ii) un plan de adquisiciones y (iii) un plan financiero para un período de 12 meses en el cual se indiquen las necesidades de flujos de fondos. Los desembolsos se efectuarán de la forma prevista en el párrafo 6.3 (Desembolsos y flujos de fondos).

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_/18

Haití. Financiamiento No Reembolsable \_\_\_\_/GR-HA a la República de Haití  
Red de Protección Social Temporal y Aptitudes para los Jóvenes

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador de la Cuenta de la Facilidad de Financiamiento No Reembolsable del BID, en adelante la "Cuenta", proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Haití, como beneficiario, con el objeto de otorgarle un financiamiento no reembolsable para cooperar en la ejecución del proyecto "Red de Protección Social Temporal y Aptitudes para los Jóvenes". Dicho financiamiento no reembolsable será hasta por la suma de US\$40.000.000, que formen parte de los recursos de la Cuenta, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Financiamiento No Reembolsable.

(Aprobada el \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018)