



## **Programa para Establecer un Fondo de Garantías Parciales de Crédito para el Desarrollo Empresarial (HA-L1050/2416/GR-HA)**

### **Programa de Soporte al Desarrollo Productivo (HA-L1050 Ref.1/2416/GR-HA)**

### **Programa de Soporte a las Cadenas Productivas (HA-L1050 Ref.2/2416/GR-HA)**

## **Informe de Terminación de Proyecto (PCR)**

#### *Equipo Original de Proyecto (2416/GR-HA):*

Juan Antonio Ketterer (IFD/CMF), Jefe de Equipo; Joaquín Domínguez (IFD/CMF); Jefe de Equipo Alterno; Felipe Gómez-Acebo (VPC/HRC); Andrea Terán Barrientos (IFD/CMF); Jorge Sales Gomes (IFD/CMF); Hyun Jung Lee (LEG/SGO); Ariel Rodríguez (PDP/CHA); Marise Etienne (PDP/CHA); Sergio Barrero (SCF/PMU); Daniel Fonseca (SCF/FMK); Héctor Campos (VPS/ESG) y Marina Massini (IFD/CMF).

#### *Equipo Original de Proyecto (2416/GR-HA) Ref.1:*

Martin Chrisney (IFD/CMF), Jefe de Equipo; Joaquín Domínguez (IFD/CMF); Jefe de Equipo Alterno; Felipe Gómez-Acebo (CMF/HRG); Mark Wenner (IFD/CMF); Bruno Jacquet (RND/CHA); John Herrick Dessources (CCB/CHA); Hyun Jung Lee (LEG/SGO); Suzanne Casolaro (VPS/ESG); Natasha Ward (VPS/ESG); Douglas Graham (FMP/CHA); Nelly Wheelock (FMP/CHA); Marise Etienne (FMP/CHA); María Isabel Haro (IFD/CMF) y Annabella Gaggero (IFD/CMF).

#### *Equipo Original de Proyecto (2416/GR-HA) Ref.2:*

Felipe Gómez Acebo (IFD/CMF), Jefe de Equipo; Agustín Filippo (CDH/CDH), Jefe de Equipo Alterno; Joaquín Domínguez (CMF/CHA); Caroline Sipp, Karl Delatour (CDH/CDH); Paula Valencia, Frances Francois (VPS/ESG); Javier Jiménez (LEG/SGO); Nelly Wheelock, Marise Etienne Salnave, Takady Konate (FMP/CHA); Gloria Lugo, Annabella Gaggero y Pablo Carrión (IFD/CMF).

#### *PCR Team:*

Joaquín Domínguez (IFD/CMF), Jefe de Equipo; Daniel Fonseca (IFD/CMF); Claudia Márquez y Fanny Porras (IFD/CMF); Sarah Mangones (ESG/CDR); Javier Jimenez (LEG/SGO); Oscar Mitnik (SPD/SDV).

## Contents

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Enlaces Electrónicos</b> .....                                                        | ii |
| INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO .....                                                    | iv |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                                                  | 6  |
| I. INTRODUCCIÓN.....                                                                     | 8  |
| II. CRITERIOS CENTRALES. DESEMPEÑO DEL PROYECTO.....                                     | 12 |
| 2.1 Relevancia .....                                                                     | 12 |
| a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país y alineamiento estratégico..... | 12 |
| b. Relevancia del Diseño (Lógica vertical) .....                                         | 14 |
| Tabla 1.b. Matriz de Resultados Reformulación Parcial 2 .....                            | 23 |
| 2.2 Efectividad .....                                                                    | 24 |
| a. Objetivos de desarrollo y resultados del Proyecto.....                                | 24 |
| b. Resultados obtenidos .....                                                            | 28 |
| c. Análisis Contrafactual .....                                                          | 29 |
| d. Resultados no anticipados.....                                                        | 32 |
| 2.3 Eficiencia.....                                                                      | 32 |
| Tabla 3. Costos del Proyecto.....                                                        | 33 |
| 2.4 Sostenibilidad.....                                                                  | 35 |
| a. Aspectos generales de sostenibilidad.....                                             | 35 |
| b. Salvaguardas ambientales y sociales .....                                             | 37 |
| III. CRITERIOS NO CENTRALES .....                                                        | 37 |
| 3.1 Actuación del Banco .....                                                            | 37 |
| 3.2 Actuación del Prestatario .....                                                      | 39 |
| IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES .....                                                    | 40 |

## **Enlaces Electrónicos**

1. [Matriz de Efectividad en el Desarrollo \(DEM\)](#)
  - a. [Reformulación 1 de la Operación](#)
  - b. [Reformulación 2 de la Operación](#)
2. [Versión Final del Informe de Monitoreo de Progreso \(PMR\)](#)
3. [Checklist del PCR](#)

## Acrónimos y Abreviaturas

|        |                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|
| AECID  | Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo       |
| AFE    | Agente Financiero del Estado                                             |
| BID    | Banco Interamericano de Desarrollo                                       |
| CD     | Comité de Dirección                                                      |
| CDV    | Cadenas de Valor                                                         |
| DLS    | Desarrollo Local Sostenible                                              |
| EDSP   | Estrategia de Desarrollo del Sector Privado                              |
| EPC    | Espacios Productivos Conjuntos                                           |
| ESG    | Unidad de Salvaguardias Ambientales, por sus siglas en inglés            |
| FDI    | <i>Fonds de Développement Industriel</i>                                 |
| FE     | Firma Especializada                                                      |
| HOPE   | <i>Haitian Hemispheric Opportunity for Partnership Encouragement Act</i> |
| IE     | Incubadora de Empresas (Acelerador)                                      |
| IED    | Inversión Extranjera Directa                                             |
| MCI    | Ministerio de Comercio e Industria                                       |
| MEF    | Ministerio de Economía y Finanzas                                        |
| MiPyME | Micro, Pequeñas y Medianas Empresas                                      |
| OE     | Organismo Ejecutor                                                       |
| PCEN   | Polo de Crecimiento Económico Norte                                      |
| PIC    | Parque Industrial de Caracol                                             |
| OVE    | <i>Office of Evaluation and Oversight</i>                                |
| PaP    | <i>Port au Prince</i>                                                    |
| SDE    | Servicios de Desarrollo Empresarial y Capacitación                       |

## INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

| Country Beneficiary    | Investment Instrument                      | Beneficiary                                 | Investment Grant (s)                | Sector                            | Sub-Sector                    |
|------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Haiti                  | Investment Grant                           | HA-HA - REPUBLIQUE D'HAITI                  | 2416/GR-HA                          | Financial Markets                 | Banking Market Development    |
| Date of Board Approval | Date of Eligibility for First Disbursement | Date of Closure                             | Investment Grant Amount – Original  | Investment Grant Amount - Current |                               |
| Sep 29, 2010           | Mar 15, 2011                               | Not Available                               | 20.000.000,00                       | 8.406.113,50                      |                               |
| Total Project Cost     | Months in Execution From Approval          | Months in Execution from First Disbursement | Original Date of Final Disbursement | Actual Date of Final Disbursement | Cumulative Extension (Months) |
| 40.000.000,00          | 127                                        | 121                                         | Apr 09, 2013                        | Jul 31, 2019                      |                               |
| Total Amount Disbursed | Total Percentage of Disbursement           |                                             |                                     |                                   |                               |
| 8.406.113,50           | 42%                                        |                                             |                                     |                                   |                               |

## Ratings of project Performance in PMRs

|                                                       |                    |      |
|-------------------------------------------------------|--------------------|------|
| Has This Project Received Funds from another Project? |                    |      |
| Has This Project Sent Funds to Another Project?       | X Yes <sup>1</sup> | O No |

Development Effectiveness Classification: Parcialmente No Exitoso

| No | PMR Date     | PMR stage                  | Classification | Disbursement Percentage (As of Dec 31) |
|----|--------------|----------------------------|----------------|----------------------------------------|
| 1  | Jul 24, 2014 | Second period Jan-Dec 2013 | Problem        | 5%                                     |
| 2  | May 06, 2015 | Second period Jan-Dec 2014 | Alert          | 16%                                    |
| 3  | Apr 01, 2016 | Second period Jan-Dec 2015 | Alert          | 7%                                     |
| 4  | Apr 11, 2017 | Second period Jan-Dec 2016 | Problem        | 16%                                    |
| 5  | Apr 05, 2018 | Second period Jan-Dec 2017 | Alert          | 55%                                    |
| 6  | Apr 16, 2019 | Second period Jan-Dec 2018 | Alert          | 55%                                    |
| 7  | May 03, 2020 | Second period Jan-Dec 2019 | Alert          | 56%                                    |

| Positions          | At PCR<br>No CO Date Available | At Approval sep<br>29, 2010 |
|--------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Vice-President VPS | López, Benigno                 | Levy, Santiago              |
| Vice-President VPC | Martinez, Richard              | Vellutini, Roberto          |

<sup>1</sup> Los fondos correspondientes a la cofinanciación del HRF, por US\$12,5 MM ([GRT-HR-12410-HA](#)) fueron redireccionados, mediante una tercera reformulación de la DE-175/10 para utilizar los recursos remanentes en el programa de “Financial Support for the Reinforcement of Transmission Lines and Road Infrastructure Rehabilitation” aprobada con fecha 18 Oct 2018.

| Positions              | At PCR<br>No CO Date Available | At Approval sep<br>29, 2010        |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Country Manager        | Quevedo, Fernando              | Aguerre, Agustin                   |
| Sector Manager         | Schwarz, Moisés                | Rodriguez, Ana Maria               |
| Division Chief         | Ketterer, Juan Antonio         | Focke, Kurt                        |
| Country Rep            | Mellinger, Yvon (CID/CHA)      | Almeida, Eduardo Marques (CCB/CHA) |
| Project Team<br>Leader | Fonseca, Daniel (ICF/CMF)      | Ketterer, Juan Antonio (ICF/CMF)   |
| PCR Team Leader        | Domínguez, Joaquín (IFD/CMF)   | N/A                                |

## ^Staff Time and Cost



| Stage Project Cycle | # of Staff<br>Weeks | USD (including Travel and<br>Consultant Costs) |
|---------------------|---------------------|------------------------------------------------|
| Preparation         | 27,06               | 130.147,98                                     |
| Supervision         | 308,94              | 1.773.382,55                                   |
| Total               | 336,00              | 1.903.530,53                                   |

### DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO/PROGRAMA:

El objetivo del programa original fue el de contribuir a la rehabilitación del sector productivo haitiano que resultó perjudicado por el terremoto, en particular, las empresas que seguían siendo viables, mediante el establecimiento de un Fondo de Garantías Parciales de Crédito que les permitiera reestructurar obligaciones de deuda bancaria que, en ese momento, no podían cumplir. Estos objetivos fueron cambiados por la primera y segunda reformulaciones parciales.

El objetivo de la primera reformulación parcial del programa fue la de apoyar el desarrollo de firmas productivas de pequeña escala como una fuente de crecimiento económico sostenible y generación de empleo. Los objetivos específicos fueron: (i) desarrollar pequeñas empresas, principalmente en agronegocios, turismo y cadenas de valor industriales a través de inversiones estratégicas en asistencia técnica, infraestructura productiva y financiamiento y; (ii) mejorar el acceso a las pequeñas empresas y fincas a equipamiento en activo fijo.

El objetivo de la segunda reformulación parcial del programa fue facilitar, mediante esquemas PPP, la inversión de empresas tipo ancla en cadenas de agronegocios buscando su fortalecimiento y la inclusión productiva, social y financiera de la población asociada a las mismas.

## RESUMEN EJECUTIVO

El programa fue diseñado, originalmente, para contribuir a la rehabilitación del sector productivo haitiano afectado por el terremoto de 2010 y permitir que las empresas que eran viables financieramente antes del mismo pudieran seguir siéndolo, mediante el establecimiento de un Fondo de Garantías Parciales de Crédito, con un alcance temporal limitado, que les permitiera reestructurar obligaciones de deuda bancaria que, en ese momento, no podían cumplir.

Planteaba lograr, como resultados, la diferencia de la tasa de supervivencia entre las empresas participantes que recibirían garantías parciales y aquellas que no participasen como así también la capacidad del Organismo Ejecutor (OE) para continuar emitiendo garantías después del programa. Para lograrlo, se estructuró en dos componentes: (i) financiamiento de garantías parciales de crédito concedidas por el FGPC para reestructurar préstamos viables afectados por el terremoto; y (ii) asistencia técnica para fortalecer al OE y ejecutar el programa.

El programa, formó parte de un enfoque programático para potenciar el desarrollo del sector privado<sup>2</sup>. Con base en este enfoque, el Grupo Banco, con apoyo de los donantes, integró una iniciativa sistémica de múltiples pilares denominada “Haití Productivo”<sup>3</sup> cuyo objetivo era aliviar las restricciones de capital fijo y humano que enfrentaban (enfrentan) las MiPyMEs haitianas a fin de catalizar su crecimiento y desarrollo sostenibles.

El enfoque programático de Haití Productivo se estructuró en tres pilares y dos intervenciones sistémicas. La operación original era una de ellas junto con el Programa de Apoyo a la Inversión del Sector privado y el Sector Exportador<sup>4</sup>. Las reformulaciones, por su parte, complementaron a la instrumentación de uno de los pilares de intervención. Los otros dos pilares adicionales fueron: (i) el Fondo de Inversión Social (FIS)<sup>5</sup>, para cofinanciar, con IFIs locales elegibles, nuevos créditos para MiPyMEs con tasas y vencimientos congruentes con las tasas internas de retorno de sus proyectos de inversión y; (ii) la facilidad de cuasi-capital de capas múltiples que ofrecería fondos semilla no reembolsables y fondos de capital para permitir el arranque de las MiPyMEs.

El programa original no logró utilizar la totalidad de los recursos (se desembolsaron sólo US\$5,25 MM de los US\$20 MM asignados<sup>6</sup>) y el Gobierno de Haití solicitó fuera reformulado, para complementar al resto de las intervenciones de Haití Productivo.

La primera de las reformulaciones parciales (US\$5,25 MM) tuvo como objetivo general apoyar el desarrollo de PyMEs productivas como fuente de crecimiento económico sostenible y generación de empleo. Como objetivos específicos, buscaba: (i) el desarrollo sostenible de PyMEs, principalmente en agronegocios, turismo y cadenas de valor industriales a través de inversiones estratégicas en asistencia técnica, infraestructura productiva y financiamiento y complementaba a la operación [2827/GR-HA](#); y (ii) mejorar el acceso a inversiones de capital fijo (equipos) para pequeñas firmas y fincas, como un piloto para fomentar el leasing como vía de financiación.

---

<sup>2</sup> Ver [Private Sector Development. Sector Note](#). Haití (2011).

<sup>3</sup> Ver [Financial Instruments for a Private Sector Strategy](#).

<sup>4</sup> [ATN/SF-12436-HA](#). Operación de asistencia técnica aprobada en octubre 2010 que buscaba ayudar a mejorar los marcos jurídicos y normativos que restringían el crecimiento del sector privado.

<sup>5</sup> Aprobado por la CII (Corporación Interamericana de Inversiones) (hoy BID-Invest) en noviembre de 2010 (HA2749A-01).

<sup>6</sup> Las cifras corresponden a la *Grant Facility* del Banco. Los fondos correspondientes al HRF de la operación [GRT/HR-12410-HA](#) (que cofinanciaban el programa) nunca fueron desembolsados y se reformularon en el año 2019 a través de una operación destinada a rehabilitar las líneas de transmisión eléctricas y la infraestructura de caminos.

La segunda de las reformulaciones parciales (US\$9,50 MM) tuvo como objetivo facilitar, mediante esquemas PPP, la inversión de empresas tipo ancla en cadenas de agronegocios buscando su fortalecimiento y la inclusión productiva, social y financiera de la población asociada a las mismas. El programa se estructuró en tres componentes, a saber: (i) Catalización de la aparición de financiación comercial para proyectos ancla; (ii) Facilitación de la viabilidad social y ambiental de los proyectos; y (iii) Facilitación de la progresiva aparición de proyectos.

El programa original y sus reformulaciones fueron parte de una estrategia amplia y abarcativa de desarrollo del sector privado<sup>7</sup> que incluía otras operaciones complementarias<sup>8</sup>.

El diseño del programa original y sus reformulaciones se realizó en línea con la Actualización de la Estrategia de País del Banco (GN-2465-2) y con la Estrategia del Banco en el País (EBP)2011-2015<sup>9</sup> y también con la ruta y prioridades establecidas por el Gobierno de Haití para la recuperación y desarrollo del país luego del terremoto del 2010<sup>10</sup> estableciéndose así una clara relevancia del programa, tanto al momento de su diseño, como así también al momento de su cancelación<sup>11</sup>ya que mantuvo sus elementos claves de intervención en la EBP correspondiente al período 2017-2021 (GN-2904).

En lo que hace a su efectividad, el programa original y sus reformulaciones no han logrado alcanzar los resultados propuestos en los tiempos de su ejecución de la misma manera que tampoco lo pudieron alcanzar el resto de las operaciones complementarias de Haití Productivo.

El programa y sus reformulaciones han logrado mantenerse dentro de los costos estimados de ejecución. De hecho, no se han logrado ejecutar la totalidad de los fondos asignados.

En cuanto a la sostenibilidad de los resultados alcanzados, el programa ha evidenciado la existencia de dificultades estructurales asociadas a los niveles de institucionalidad existente (particularmente en la contraparte pública ejecutora) que hacen que los mismos no puedan ser mantenidos en el tiempo de manera independiente, en línea con las conclusiones derivadas del conjunto de las operaciones que complementan a Haití Productivo<sup>12</sup>.

El Programa y sus reformulaciones, incluyendo al resto de Haití Productivo, han dejado importantes y válidas lecciones aprendidas para diseñar futuras intervenciones. En particular, queda claro que el diseño de las operaciones, en el marco de la estrategia de desarrollo del sector privado, si bien se orientó a instalar una política pública del sector, no pudo sobrepasar las limitaciones en las capacidades y desarrollo institucionales estructurales propias del Gobierno de Haití, agravadas por el terremoto del 2010 y cuya reposición no pudo ser alcanzada en el período posterior al mismo. El programa y sus reformulaciones tampoco pudieron movilizar a los distintos actores (públicos y privados) y al sistema financiero en su conjunto, siendo éste una

---

<sup>7</sup> Desarrollo del Sector Privado. Nota Sectorial. Agosto 2011.

<sup>8</sup> Detalle operaciones Estrategia Sector Privado. Entre ellas, destacan el Programa de Generación y Desarrollo de Tejido Productivo en Áreas Priorizadas de Desarrollo Económico ([2827/GR-HA](#)) y el Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial y Capacitación para la Inversión ([2827/GR-HA](#)).

<sup>9</sup> A la fecha de diseño y aprobación de la operación, esta estrategia se estimaba aprobar en el tercer trimestre del año 2011 por parte del Directorio.

<sup>10</sup> Action plan for the national Recovery of Haiti. *Immediate key initiatives for the future*. Government of the Republic of Haiti. March 2010.

<sup>11</sup> Evaluación del Programa de País: Haití 2011-2015.

<sup>12</sup> Ver [PCR](#) del Programa de Generación y Desarrollo de Tejido Productivo en Áreas Priorizadas de Desarrollo Económico ([2827/GR-HA](#)), [PCR](#) del Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial y Capacitación para la Inversión ([2555/GR-HA](#)) y secciones correspondientes del presente documento.



parte esencial de la estrategia a desarrollar para impulsar el crecimiento de las MiPyMEs y, en particular, sus niveles de inversión a mediano y largo plazo.

## I. INTRODUCCIÓN

El terremoto de enero de 2010 generó consecuencias devastadoras para la sociedad y la economía haitianas. Además de la ayuda directa necesaria para paliar las consecuencias inmediatas del evento, también era vital considerar el mediano y largo plazo, facilitando las condiciones para que los sistemas productivos y financieros pudieran reconstruirse y permitir, la generación de empleo y el crecimiento y desarrollo sustentables del país.

Esta estrategia, orientada a la reconstrucción sustentable y resiliente, requería una intervención pública y privada en dos frentes: (i) el inmediato, para dar respuesta al impacto sufrido por los negocios en la calidad de sus activos físicos e inventarios que, además, afectó las cadenas de suministros y de pago dando como resultado una disminución en su capacidad para hacer frente a sus deudas que, a su vez, afectaba la calidad de los activos bancarios y requería mayor capital para aprovisionar las posibles pérdidas, generando una merma en la capacidad prestable aun cuando el sistema tenía suficiente liquidez y; (ii) el de mediano y largo plazo, orientado a la reconstrucción, a partir de un enfoque programático integral e integrado donde los esfuerzos del Gobierno de Haití, el Banco y el resto de los donantes se centraran en lograr una intervención conjunta público-privada dirigida a la reconstrucción efectiva del país y lograr una masa crítica de inversiones para generar un tejido productivo sostenible que, de manera progresiva, lograra superar la dependencia de la ayuda externa permanente, materializada a través de condonaciones de deuda y asistencia (técnica y financiera) no reembolsable<sup>13</sup>.

La primera intervención, debía disminuir la percepción de riesgo en el sistema para que las empresas afectadas y viables antes del terremoto pudieran reprogramar sus deudas y recomponer su capacidad productiva a través de nuevos créditos y, al mismo tiempo, que las entidades financieras no tuvieran que afectar la calidad de sus activos al hacerlo. Se consideró que el instrumento idóneo para esta intervención sería un Fondo de Garantías Parciales de Crédito cuyo diseño se estructuró en dos pilares: el primero, con una vigencia limitada y con el objetivo de responder rápidamente a las necesidades de las empresas viables afectadas por el terremoto y, el segundo, destinado a generar préstamos nuevos y con una duración permanente.

La operación original, centrada en el primer pilar, fue aprobada el 29 de septiembre de 2010. El contrato se firmó y entró en vigor el 9 de octubre de 2010, realizando su primer desembolso el 15 de marzo de 2011, debido, a la demora en poder contratar al asesor del OE<sup>14</sup>. La colocación de garantías no pudo avanzar con el ritmo previsto por la poca demanda existente para aquellos préstamos definidos como objetivo (menores a US\$1 millón y hasta un 50% de garantía) y sólo aumento una vez se autorizó un tope mayor (US\$3 millones y hasta US\$750.000 de garantía). No obstante, se constató que, a esa altura, la mayoría de los préstamos afectados habían sido resueltos por otra vía y ya no existía apetito adicional en el mercado para seguir con el pilar 1, decidiéndose cerrar la posibilidad de su uso el 31 de octubre de 2011.

---

<sup>13</sup> Se define al tejido productivo sostenible como el conjunto de recursos humanos y de capital (bajo la forma de inversiones en activos productivo) capaz de generar una corriente de beneficios sostenible que permita: (i) responder, en el mediano y largo plazo, a las demandas de bienes y servicios planteados por el mercado; (ii) generar excedentes para reinversión en sus recursos humanos y capital que permita su permanencia en dicho mercado; y (iii) posibilitar un adecuado crecimiento y desarrollo posteriores.

<sup>14</sup> Se había identificado y definido la contratación de un consultor que, a último momento desistió de la firma del contrato y se tuvo que volver a realizar todo el proceso de contratación. La contratación del asesor era condición previa para el primer desembolso de la operación.

La segunda intervención prevista como parte de la estrategia, tenía su principal reto en las características del pequeño sector privado haitiano (la mayor parte de las MiPyMEs) y micro productores independientes (sin el nivel de gestión de las anteriores) que era (es) percibido por el sistema financiero con un alto grado de riesgo y una situación donde: (i) la aplicación de tasas de interés no era (es) compatible con la tasa interna de retorno de los proyectos de inversión de estas MiPyMEs -invalidando el efecto de apalancamiento buscado- o; (ii) no existía crédito en las condiciones adecuadas para sustentar inversiones para una gran parte de este sector.

La solución a este problema requería una intervención que pusiera a disposición del sector privado haitiano menos desarrollado tanto fondos prestables como asistencia técnica no reembolsable que, progresivamente pudiera: (i) revertir la descapitalización existente; (ii) incrementar la productividad y rentabilidad de manera sostenible; (iii) apoyar la creación y desarrollo de MiPyMEs y su transición hacia la economía formal; y (iv) apoyar la inclusión de los micro productores hacia esquemas productivos empresariales y su progresiva transformación en microempresarios (a través de la integración de capacidades gerenciales necesarias a tal efecto).

En este sentido, y en línea con la estrategia del país definida en el Plan de Acción para el Recupero y Desarrollo Nacional<sup>15</sup>, el Grupo Banco diseñó una Estrategia de Desarrollo del Sector Privado (EDSP) que, a través de un enfoque programático, pudiera catalizar y apalancar los fondos del sector financiero privado para generar y potenciar nuevas inversiones.

Bajo este enfoque, la EDSP combinaba apoyos financieros y de asistencia técnica de acuerdo con el desarrollo percibido de cada segmento productivo del sector privado y su capacidad para acceder a los mismos. Así, la EDSP apoyaría a: (i) las MiPyMEs que, con cierto grado de desarrollo comprobable y operando en el mercado, no eran elegibles<sup>16</sup> para su financiación por los intermediarios financieros (a través de Haití Productivo<sup>17</sup>); (ii) a las cadenas de valor estratégicas donde existieran empresas poco desarrolladas o nuevas iniciativas a las que el mercado, por falta de apetito de riesgo, no estaba dispuesto a brindarles financiamiento en ningún caso (ni siquiera utilizando los instrumentos de Haití Productivo); y (iii) a micro productores

---

<sup>15</sup> El cual postulaba cuatro acciones para el desarrollo del sector privado: (i) la promoción de la Inversión Extranjera Directa (IED); (ii) el desarrollo e implementación de mecanismos de financiación del sector privado a través de intervenciones de riesgo compartido para catalizar la participación de las instituciones financieras locales; (iii) la potenciación de la cultura empresarial; y (iv) la realización de las inversiones integradas en polos regionales, destinadas a estimular el desarrollo económico de los mismos con base en la producción de vestimenta, la agricultura, el turismo y la construcción. En particular, el plan define tres grandes polos económicos fuera de Port-Au Prince y un portafolio de cinco *clusters* prioritarios: Frutas y vegetales, cría de animales, turismo, vivienda y desarrollo urbano y confección de indumentaria.

<sup>16</sup> En general, la falta de colaterales registrables e información global de su situación crediticia en el sistema (por la falta de una central de deudores) constituían el mayor obstáculo para el otorgamiento del crédito que, por sus características, siempre se asemeja a un crédito personal (independiente del destino final de los fondos solicitados).

<sup>17</sup> Este producto, apoyaría a las MiPyME utilizando: (i) una instancia de financiación tipo *blending* acorde con la tasa interna de retorno de los posibles programas de inversión de las mismas (a través del Fonds d'Investissement Social -FIS-); (ii) una instancia de asistencia técnica para asegurar la canalización de crédito para inversión por parte de las MiPyMEs denominada Servicios de Apoyo Empresarial -SDE- (a través de la operación [2555/GR-HA](#)); y (iii) una instancia de financiación alternativa destinada a reforzar el capital propio de las PyMEs para inversión en crecimiento y desarrollo a través de una Facilidad de Deuda Subordinada (FDS) que se encontraba en diseño a la fecha de aprobación de la operación.

independientes que no llegaban a ser microempresarios y que requerían una intervención focalizada con asistencia financiera, técnica y organizacional<sup>18</sup>.

Las reformulaciones del programa buscaron responder, en el marco de las estrategias definidas (la del Gobierno de Haití y la del Banco) a los puntos (ii); y (iii) precedentes y para ello utilizar los fondos remanentes del programa original con dos alcances definidos. Uno para reforzar y complementar la intervención en curso del programa [2827/GR-HA](#)<sup>19</sup> y otro para el desarrollo de cadenas de valor.

La primera reformulación parcial del programa fue aprobada el 17 de diciembre de 2012 (DE-224/12). El contrato se firmó el 18 de febrero de 2013 y entró en vigor el 22 de febrero de 2013. No obstante, la elegibilidad para desembolsos recién se pudo validar el 13 de enero de 2017, debido a los cambios institucionales internos del MIC, que involucraron varios cambios de ministros, la coordinación con el Ministerio de Finanzas y los frecuentes cambios en la dirección del OE que crearon discontinuidad y demoraron el cumplimiento total de las condiciones previas.

Se componía de:

Subprograma I – Ampliación del programa piloto para brindar apoyo a pequeñas empresas- siguiendo los lineamientos de la operación [2827/GR-HA](#), es decir: (i) una Incubadora de Empresas/Acelerador (IE); y (ii) la generación de Espacios Productivos Conjuntos (EPC)<sup>20</sup>. La operación sólo logró complementar marginalmente los resultados alcanzados por la [2827/GR-HA](#), especialmente en lo relativo a la puesta en marcha de EPCs y;

Subprograma II – Financiamiento piloto para mecanismo de arrendamiento que financiaría: (i) la asistencia técnica a los bancos interesados en crear compañías de arrendamiento y; (ii) un programa piloto para capitalizar a las compañías de arrendamiento. Este subprograma nunca pudo instrumentarse.

Se buscaba complementar a la operación [2827/GR-HA](#) -focalizada principalmente en el Polo de Crecimiento Económico Norte (PCEN)- la cual, por sus características innovadoras, la hacían un piloto orientado a generar lecciones aprendidas sobre las intervenciones propuestas. Esto, para diseñar futuras intervenciones de mayor envergadura y alcance, evaluando la respuesta del sistema financiero haitiano como vector de desarrollo y crecimiento de las MiPyMes a partir de una serie de intervenciones aplicables al contexto haitiano. Esta complementación, tenía por objetivo ampliar a la totalidad del país las intervenciones para lograr una mayor economía (eficiencia) en su aplicación y un mayor impacto en términos del número de empresas beneficiadas y puestos de trabajo creados.

La segunda reformulación parcial del programa fue aprobada el 18 de junio de 2015 (Resolución DE-47/15). El contrato se firmó el 21 de julio de 2015 y entró en vigor el 25 de julio de 2015. El primer desembolso se efectuó el 14 de diciembre de 2015.

---

<sup>18</sup> Esta es una diferencia clave que se tuvo en cuenta en el momento del diseño de la operación [2827/GR-HA](#) (Programa Piloto de Generación y Desarrollo de Tejido Productivo en Áreas Priorizadas de Desarrollo Económico). En las MiPyMes, la gerencia se desarrolla por el propio empresario; en el caso de los micro productores, esta gerencia está incompleta (sólo conocen de manera razonable, pero con limitaciones, el proceso productivo) y debe ser ocupada por un gestor externo que, progresivamente, transmita estos conocimientos para que, al final del tratamiento, estos micro productores se conviertan en microempresarios o puedan organizarse en formas agregadas de desarrollo organizacional (vía PyMes o cooperativas).

<sup>19</sup> De hecho, en la propuesta de esta operación ya se indica que la reformulación de operaciones en curso ([2416/GR-HA](#)) asignaría fondos a la misma. Ver estructura de financiamiento y riesgos principales.

<sup>20</sup> También definidos/conocidos como Microparques Industriales.

El programa, cuya intervención requería que las empresas ancla elegibles para participar invirtieran al menos US\$2 millones y: (i) tuvieran la capacidad, como ancla, de bajar los riesgos operativos y de mercado; (ii) tuvieran un plan de negocios financieramente viable y sólido; y (iii) reunieran unas condiciones sociales y ambientales maximizaran la inclusión y aseguraran el cumplimiento de las políticas del Banco, se estructuró en tres componentes, a saber:

- 1) Catalizar la aparición de financiación comercial para proyectos ancla, otorgando a las empresas ancla distintos tipos de financiamiento reembolsable (cofinanciación, préstamos, leasing, etc.) o garantías parciales a través del Agente Financiero del Estado (AFE) interviniente;
- 2) Facilitar la viabilidad social y ambiental de los proyectos, a través de otorgar financiación no reembolsable para optimizar la inclusión productiva, social y financiera en torno a los proyectos ancla y solventar los costos sociales y de mitigación ambiental necesarios para su lanzamiento a través de inversiones de mitigación social y ambiental que permitirían que el proyecto cumpla con las políticas del Banco al respecto y;
- 3) Facilitar la progresiva aparición de proyectos a través de la financiación, con fondos no reembolsables de estudios de viabilidad y estructuración de los proyectos preseleccionados, los equipos de proyectos que los estructuren y la obtención de prototipos y pruebas de producto en los casos puntuales que así lo ameriten.

Los distintos componentes del programa, aunque eran complementarios, podrían ser utilizados separadamente. Sin embargo, la cuantía del total de fondos del Banco utilizados (no reembolsables o puestos a riesgo) tendría que estar justificada desde una doble óptica: (i) por el impacto del proyecto en el desarrollo; y (ii) por su proporción con las inversiones privadas de cada proyecto individual, en una relación máxima de 3x1<sup>21</sup>.

La primera reformulación parcial no pudo escapar a los mismos problemas institucionales indicados en el PCR de la operación [2827/GR-HA](#), derivados del cambio de Organismo Ejecutor de las operaciones de la EDSP desde el *Fonds de Développement Industriel* (FDI) -el cual también había sido elegido para la ejecución de las operaciones [2416/GR-HA](#) Fondo de Garantía Parcial de Crédito para el Desarrollo Empresarial y [2555/GR-HA](#) Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial y Capacitación para la Inversión)<sup>22</sup>- a la órbita del MCI para contribuir a

---

<sup>21</sup> Se aceptaba que por cada unidad monetaria invertida de la empresa ancla (no menor a US\$2 millones) se podía acceder a recursos del programa de los dos primeros componentes en una relación de 3 por 1 (es decir, el proyecto total incluyendo su participación, más el uso de los componentes 1 y 2 no podía superar 3 veces la inversión privada). Ejemplo: si ponía 2 millones, el proyecto tenía que ser, como máximo, por 6 millones y la empresa ancla tenía acceso a 4 millones entre ambos componentes, pero con la obligación de desarrollar la cadena de valor y a las MiPyMEs pertenecientes a la misma).

<sup>22</sup> El FDI es una institución especializada de la *Banque de la République d'Haiti* (BRH) (Banco Central de Haití) con autonomía operativa y financiera y cuyo directorio es el mismo que el del BRH. El FDI promueve el desarrollo del sector privado ofreciendo préstamos, garantías de crédito y asistencia técnica a PyMEs sostenibles con potencial de generación de empleo y valor agregado. El FDI reportaba una gestión y sostenibilidad adecuados y capacidad institucional para ejecutar satisfactoriamente programas con organismos internacionales de desarrollo.

reforzar la construcción de la necesaria institucionalidad en el sector público haitiano luego de la inestabilidad política e institucional posterior al terremoto<sup>23</sup>.

En este sentido, el diseño original de la primera reformulación parcial, que se consideraba adecuado para su ejecución, colisionó con una instrumentación que no pudo alcanzar los objetivos buscados en función del cambio de actores y prioridades del Gobierno de Haití que no estuvieron alineadas bajo una misma línea de intervención y, como resultado, la reformulación tuvo que adaptarse, funcionalmente, en el mismo sentido de la operación [2827/GR-HA](#)<sup>24</sup>.

La segunda reformulación de la operación, si bien conceptualmente adecuada en su diseño original para desarrollar las principales cadenas de valor existentes en el mercado haitiano, y en la evaluación de los riesgos de ejecución que la misma planteaba<sup>25</sup>, también sobrestimó la capacidad institucional inter e intrainstitucional de las contrapartes haitianas encargadas de su ejecución (el MARNDR, en lo concerniente a su factibilidad económica y social, el MEF en cuanto a la evaluación de la inversión a riesgo y el FDI como Agente Financiero del Estado) y la del propio Banco para poder influir, de manera adecuada, en la secuencia prevista de ejecución de la operación lo cual motivó, de manera anticipada, una decisión por parte del Banco de no extender su ejecución más allá del plazo original previsto limitando así la posibilidad de explorar más cadenas que la única que apoyó la reformulación.

## **II. CRITERIOS CENTRALES. DESEMPEÑO DEL PROYECTO**

### **2.1 Relevancia**

#### **a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país y alineamiento estratégico**

Tanto el programa original como las reformulaciones parciales realizadas al mismo fueron diseñadas en alineación con las necesidades de desarrollo del país tal cual fuera definido en el marco del Plan para el Recupero y Desarrollo Nacional del Gobierno de Haití buscando catalizar una oferta crediticia de parte del sistema financiero que pudiera apoyar y potenciar el desarrollo del sector MiPyME haitiano. Este sector, se consideraba estratégico para impulsar la reconstrucción y asegurar la sostenibilidad del crecimiento y desarrollo necesarios en el mediano y largo plazo a los efectos de reducir las condiciones de pobreza y la dependencia de la ayuda externa permanente. La operación, además, estuvo alineada con las estrategias de país del Banco (EPB) correspondientes al período 2011-2015 (GN-2465-2) y mantuvo sus elementos claves de intervención en la correspondiente al período 2017-2021 (GN-2904).

En particular, se buscó identificar, de manera sistémica, integral e integrada, un modelo de intervención que, a diferencia de intervenciones anteriores, pudiera focalizar al sistema financiero haitiano como un vector de cambio para las condiciones existentes de desarrollo de las MiPyMEs a partir de reconocer que el elemento clave de la dinámica de funcionamiento de las IFIs hacia

---

<sup>23</sup> Estas decisiones se toman como resultado de la reunión que realizan el Banco y el gabinete ministerial el 7 de agosto de 2012 y se materializan a través de la solicitud formal del MEF al Banco para que esto ocurra (Nota BM/BID/430/09-12 del 14 de septiembre de 2012). Cabe destacar que el MEF (quien había validado al FDI como ejecutor de las operaciones [2416/GR-HA](#) y [2555/GR-HA](#)) tenía un gran interés en asegurar el adecuado desarrollo del sector privado y, por lo tanto, si bien validó el traspaso técnico de las operaciones al MCI, se reservó dos elementos importantes relacionados con la ejecución de la operación: (i) la ejecución fiduciaria; y (ii) los niveles de decisión estratégicos a través del Comité Director.

<sup>24</sup> La adaptación de esta operación buscó apoyar la visión más amplia sobre el alcance que estas iniciativas debían tener en línea con la estrategia de desarrollo de las MiPyMEs que el MCI definió, de manera diversa, con cada cambio de autoridades. Ver PCR [2827/GR-HA](#).

<sup>25</sup> Ver [Risk Mitigation in the Execution Process](#).

este sector no era la falta de fondeo (de hecho, el sistema era y es altamente líquido tanto por la baja cantidad de préstamos como por las medidas de encaje impuestas por el Banco Central) sino la percepción negativa de riesgo asignado a las MiPyMEs a partir de un diagnóstico centrado en: (i) la informalidad general del sector; (ii) la falta de inversión en tecnologías y recursos humanos; (iii) la falta de capital; y (iv) la falta de conocimientos técnicos y de gestión que aseguraran su capacidad competitiva en los mercados donde se desarrollaban.

Así, las reformulaciones se diseñaron como parte de un enfoque programático de respuesta (solución) a los problemas identificados a partir de una estrategia que diferenciaba claramente los niveles en los cuales el sector MiPyME operaba en el país a partir de un enfoque de cadena de valor transversal y con énfasis en el Polo de Crecimiento Económico Norte (PCEN)<sup>26</sup>.

Toda la intervención buscaba atraer, en distintos momentos, la capacidad prestable del sector financiero reduciendo la percepción de riesgo que este tenía sobre el sector MiPyME. Así, los instrumentos de Haití Productivo tenían la intención de catalizar una intervención de corto plazo del sector financiero aportando tanto capacidad técnica (a través de los servicios técnicos no reembolsables de desarrollo empresarial) como una baja del riesgo de crédito (al utilizar el FIS como una vía de reducción sintética de la tasa final de préstamo al beneficiario) mientras que, el resto de las operaciones<sup>27</sup>, asumía que tanto el desarrollo de las empresas con niveles de capitalización prácticamente nulos, como las *start-up* -donde en ambos casos ninguna sería rápidamente percibida como potencial cliente del sistema financiero-, tendrían recién un aporte de fondos de intermediación financiera en el momento en el que pudieran demostrar, luego de un período de construcción de capital y resultados sostenibles, que contaban con las capacidades de gestión suficientes para ser sujeto de crédito. La primera reformulación parcial ampliaba las posibilidades de financiación hacia el leasing y la segunda, preveía el uso de estas iniciativas públicas en desarrollo, complementando las intervenciones previstas en su componente dos.

Al respecto, es necesario resaltar algunos puntos que, aun cuando fueron objeto de una clara identificación (en particular los riesgos relacionados a la ejecución y los temas político-institucionales) a partir de la debilidad institucional estructural existente y la decisión estratégica del Banco de apoyar la reconstrucción de un espacio de gobernanza, superaron largamente las medidas previstas en los planes de mitigación de riesgos que fueron diseñadas a tal efecto.

---

<sup>26</sup> Así, se identificaron aquellas cadenas de valor que: (i) existían y operaban eficazmente (las cuales no requerían intervención; (ii) aquellas cadenas donde sus participantes existían pero no operaban eficientemente (las cuales requerían apoyo de Haití Productivo ([2555/GR-HA](#) + FIS); y (iii) aquellas cadenas que no existían o donde sus participantes no lograban llegar a un nivel mínimo de capacidad de desarrollo (para las cuales se diseñaron dos operaciones en la forma de una incubadora de empresas y la instrumentación del concepto de micro parques productivos – [2827/GR-HA](#) y RP1 de la [2416/GR-HA](#)). El enfoque complementaba la estrategia del Banco en concentrar parte de los recursos en activar una iniciativa de desarrollo industrial (el Parque Industrial de Caracol) y hacer que fuera el ancla potencial para crear diversas cadenas de valor derivadas de éste tanto en temas agropecuarios y de servicios y también aprovechar el corredor norte entre la República Dominicana y Haití (a través de la ruta 6 finalizada con fondos de la Unión Europea) para desarrollar la cadena turística a partir de Cap Haitien, Labadie y la fortaleza de La Citadelle con una serie de intervenciones adicionales de infraestructura y servicios.

<sup>27</sup> [2827/GR-HA](#) y [2416/GR-HA](#) RP1, cuyas matrices de resultado expresan estos *outcomes* de manera clara. En la [2555/GR-HA](#), se define como “Empresas (MiPyMEs) receptoras de BDS obtienen financiamiento a mediano y largo plazo (productivo)” mientras que, en las otras dos, en lo referente a las empresas asistidas por la incubadora se indica “Empresas elegibles para financiamiento por los intermediarios financieros” y en lo relativo a los micro parques (EPC por espacios productivos conjuntos) los “Beneficios generales anuales del EPC”. En estos dos últimos casos queda claro que las mediciones tienen por objetivo el mostrar que este subsector de las MiPyMEs definido en la estrategia tendría la capacidad de ser sujeto de crédito (aunque no necesariamente lo tuviera que pedir debido a la lógica de la intervención) y, como en el caso de los EPC, que esta generación de beneficios (y por ende capitalización correspondiente) se lograría de manera sostenida y sostenible en el tiempo.



Así, la **primera reformulación** (RP1) se fue reinventando (tratando de no perder sus objetivos y metas previstas) para validar esta decisión estratégica y permitir que fuera la contraparte misma la que fuera proponiendo distintos niveles de intervención en línea con sus objetivos estratégicos para construir esta necesaria institucionalidad. Esto llevó a adaptar las intervenciones de forma diferente a las originalmente definidas (aglutinando a varias operaciones de la EDSP como si fuera una sola compuesta por asistencia técnica y financiamiento, pero sin diferenciar por el tipo de empresa apoyada), pero siempre manteniéndola como un instrumento de política pública para lograr el desarrollo del sector MiPyME.

La dinámica política e institucional también ha generado impactos negativos en el desarrollo de la ejecución del programa. En efecto, desde 2011 y hasta el cierre de las operaciones, cinco ministros han pasado por el MCI con hojas de ruta y visiones diferentes que han motivado adaptaciones a la estrategia de instrumentación tanto de la operación [2827/GR-HA](#) como de la primera reformulación de la [2416/GR-HA](#).

La **segunda reformulación parcial** (RP2) también ha tenido que enfrentar problemas institucionales y adaptarse a una dinámica complicada en su instrumentación. Originalmente pensada sobre la base de una iniciativa público-privada relacionada con el desarrollo de la cadena de valor del banano destinado a la exportación, la misma no pudo progresar y esto derivó en retrasos para identificar a una nueva iniciativa la cual, más allá de los esfuerzos realizados, no pudo avanzar debido a problemas relacionados con la estructuración de su cadena de valor y sus propias capacidades cuya evaluación no fue adecuadamente realizada.

## **b. Relevancia del Diseño (Lógica vertical)**

La operación original buscó disminuir, rápidamente, la percepción de riesgo en el sistema financiero de las empresas afectadas y viables antes del terremoto para que pudieran reprogramar sus deudas y lograr recomponer su capacidad productiva a través de nuevos créditos y, al mismo tiempo, lograr que las entidades financieras participantes no tuvieran que afectar la calidad de sus activos al hacerlo. Esto se hizo a través de un Fondo de Garantías Parciales de Crédito estructurado en dos pilares: el primero, con una vigencia limitada (para apoyar a las empresas viables afectadas por el terremoto) y, el segundo, destinado a generar préstamos nuevos y con una duración permanente.

La colocación de garantías no pudo avanzar con el ritmo previsto por la poca demanda existente para aquellos préstamos definidos como objetivo (menores a USD 1 millón y hasta un 50% de garantía) y sólo aumento una vez se autorizó un tope mayor (USD 3 millones y hasta USD 750.000 de garantía). No obstante, se constató que, a esa altura (segundo semestre del 2011), la mayoría de los préstamos afectados habían sido resueltos por otra vía y ya no existía apetito adicional en el mercado para seguir con el pilar 1. La operación tampoco buscó instrumentar el segundo pilar de los fondos de garantía parciales previsto.<sup>28</sup>

La **RP1** fue diseñada complementando a la operación [2827/GR-HA](#) para extender su alcance (a todo el país) y mejorar su eficiencia, respetando la estrategia de desarrollo del sector privado y el rol que el mismo tenía en dicha estrategia. Así, su lógica vertical buscaba responder a la

---

<sup>28</sup> Antes de reformularse, sólo se habían desembolsado un total de US\$193.333 en consultorías de apoyo para la instrumentación del Fondo de Garantías Parciales en el FDI, equipamiento y el pago de garantías por default de créditos. Al cierre del Fondo de Garantía (2012) se cancelaron los fondos anticipados al FDI para su fondeo (US\$5.056.067) que componen el total de US\$5.250.000 correspondientes a la primera parte de la operación y que dejaron un saldo de US\$14,5 MM para la reformulación.

generación de empleo en este sector (clave para lograr la sostenibilidad a mediano y largo plazo de la iniciativa) y a la creación y supervivencia de las empresas apoyadas (como un factor adicional a crear (mantener) el empleo ya sea bajo la forma de empleo propiamente dicho -rol de las PyMEs- o bajo la forma de generación de riqueza individual empresarial -rol de las microempresas-).

Al mismo tiempo, se previó un componente adicional para ampliar la capacidad de las MiPyMEs para acceder al financiamiento de bienes de capital diversificando así las posibilidades para permitir inversiones a mediano y largo plazo en condiciones ventajosas a través del arrendamiento de equipos cuyo desarrollo en Haití no condecía con respecto a otros países en desarrollo<sup>29</sup>, fundamentalmente por la incertidumbre jurídica con respecto a la supervisión de las compañías de arrendamiento y a los impuestos sobre dicho arrendamiento y; (ii) los costos fijos involucrados en el desarrollo y aplicación de nuevos instrumentos financieros como el arrendamiento financiero. Este componente financiaría: (i) la asistencia técnica a los bancos que estuvieran interesados en crear compañías de arrendamiento y; (ii) un programa piloto para capitalizar a las compañías de arrendamiento concebida para demostrar la viabilidad financiera de las actividades de arrendamiento en Haití y alentar el ingreso de nuevas empresas.

A partir de estos elementos, la RP1 asume, al igual que la operación [2827/GR-HA](#) que, en ambos casos (IE/acelerador y EPC), el apoyo brindado (infraestructura, equipos, capital y asistencia técnica permanente y puntual) construiría un círculo virtuoso para generar excedentes (utilidades por sobre las necesidades de explotación) sostenidos y sostenibles para lograr su reinversión y correspondiente capitalización ampliando, además, las posibilidades para aumentar la capacidad y diversificación de fuentes de financiamiento de bienes de capital. Así, definen sus impactos en:

- (i) Cambio en las ventas/empresa de las empresas beneficiarias (como porcentaje que surge de la comparación entre las empresas a las que se les adjudicarían los recursos no reembolsables de la RP1 y aquellas que no los recibieron por distintos motivos),
- (ii) Ahorro de costos para las empresas (medido como la diferencia promedio entre el costo de arrendar los bienes y el costo teórico promedio asociado a la obtención de préstamos en bancos comerciales por un período similar de tiempo,
- (iii) Las empresas de arrendamiento son rentables (como porcentaje de rentabilidad que surge entre el EBITDA y el capital de las empresas de arrendamiento).

Por otro lado, a partir de dichos impactos, se estructuran sus resultados (efectos) en:

- (i) **el Acelerador:** (a) que las empresas asistidas estuvieran al día en el pago de las cuotas de capital aportado por la IE y; (b) que las empresas asistidas por la IE fueran evaluadas como elegibles para ser objeto de financiamiento por los intermediarios financieros.
- (ii) **el EPC:** la relación entre la tasa de ahorro promedio anual (utilidades no distribuidas) generada por los beneficiarios de los microparques y los servicios de capital aportados recibidos por el programa y determina si las empresas beneficiarias cuentan con ingresos más altos con los cuales financiar el capital recibido.
- (iii) **En conjunto:** Las personas empleadas por la IE y el EPC. Como resultado de ambas intervenciones, el supuesto es que las empresas asistidas por la IE como así también los

---

<sup>29</sup> El mercado del arrendamiento de equipos se encontraba subdesarrollado y representaba aproximadamente el 1% del PIB, en comparación con el promedio típico del 2% al 5% que se observaba en las economías en desarrollo (IFC, 2011). Según una estimación, la demanda potencial del mercado era de aproximadamente US\$150 millones en un período de tres años (IFC, 2011).



micro productores del EPC incrementarán, en la medida que van aumentando sus utilidades, su nómina para hacer frente al aumento de la demanda de productos y servicios.

- (iv) **el Piloto Leasing:** Los contratos de leasing vigentes que miden el monto de arrendamiento financiero proporcionado por las empresas de leasing apoyadas por el programa.

Como en el caso de la operación [2827/GR-HA](#), se esperaba catalizar la aparición de una oferta adecuada, en la forma de tejido productivo sostenible<sup>30</sup> que respondiera a la demanda derivada de las inversiones en curso de desarrollo, con foco ampliado a todo el país a partir de las iniciativas seleccionadas de las cadenas de valor de agronegocios, turismo e industria para que pudieran mejorar sus capacidades de generación de beneficios en forma sostenible.

La RP1 complementó, tanto en lo relativo al acelerador como a los microparques, a la operación [2827/GR-HA](#), aunque por la demora en su aprobación y lanzamiento efectivos, no pudo alcanzar, en su ejecución, los resultados previstos en su matriz de resultados. De hecho, ninguna iniciativa de leasing pudo ser desarrollada. Si bien el programa mantuvo la lógica vertical durante su ejecución hubo aspectos que limitaron la adecuada obtención de los resultados esperados, principalmente los motivados por los cambios en la ejecución (tanto de la contraparte original como de los medios, gestión e instrumentos involucrados) que se materializaron por una adaptación del programa derivada de una decisión estratégica del Banco acordada con el Gobierno de Haití<sup>31</sup>.

La **RP2** fue diseñada a partir de: (i) entender los motivos de la exclusión de las explotaciones rurales del sistema financiero formal debido tanto al riesgo país y al sector real en su conjunto como a problemas estructurales propios del sector<sup>32</sup>, que generaron una competitividad muy baja, una inversión privada casi inexistente, la descapitalización del campo y la elevación de la pobreza y el autoempleo de subsistencia rural y; (ii) las lecciones aprendidas de los [programas del Banco en el sector \(RND\)](#). Ambas situaciones, requerían crear una estrategia para el desarrollo del sector agrícola que se plasmó en el documento de la [política agropecuaria para 2010-2025](#) que define una visión para fortalecer un sector agrícola moderno, basado en la eficiencia y eficacia de la agricultura y las agro-empresas familiares, competitivo en los mercados locales e internacionales, que garantice la seguridad alimentaria de la población, sea ecológicamente sostenible y produzca superávits que puedan procesarse con un valor agregado.

Esta visión, plasmada por el Gobierno de Haití en el Plan de Inversión 2010-2016 y en el Plan Trienal de Desarrollo Agrícola 2013-2015, requería (y aún requiere) un enfoque: (i) regional para promover el desarrollo sostenible y equilibrado entre los distintos departamentos; (ii) de cuencas, teniendo en cuenta la interacción entre las áreas situadas aguas arriba y aguas abajo; y (iii) de

---

<sup>30</sup> Se define al Tejido Productivo Sostenible (TPS) como el conjunto de recursos humanos y capital (bajo la forma de inversiones en activos productivos) que, agrupados en función de sus propias capacidades empresariales y gerenciales (como MiPyMEs o agrupaciones de micro productores en un EPC) y a través de un proceso de formación y capacitación progresiva y sostenido, puede generar una corriente de beneficios sostenible que le permite responder, en el mediano y largo plazo, a las demandas por bienes y servicios que el mercado les plantee y generar los suficientes excedentes para reinversión en sus recursos humanos y capital que permita su permanencia en dicho mercado y posibilite, eventualmente, su adecuado crecimiento y desarrollo posteriores.

<sup>31</sup> Ver [PCR-2827/GR-HA](#).

<sup>32</sup> Entre los cuales destacan: (i) estructura productiva minifundista y basada en el concepto de *jardín creole* que permite mitigar los riesgos naturales pero afecta negativamente la productividad; (ii) débil institucionalidad sectorial, que afecta el acceso a nuevas tecnologías; (iii) falta de infraestructura de riego y de proceso cerca de la producción; (iv) gran número de asentamientos sin base jurídica en tierras públicas y privadas; (v) capacidad logística muy limitada con una red de caminos secundarios muy débil y una red de transporte deficitaria y; (vi) red de intermediarios con excesivos niveles de intermediación.

cadena de valor y estrecha colaboración entre el sector privado de agro-negocios, el sector público y las organizaciones de productores persiguiendo la coherencia de las inversiones.

Si bien existían (y aún subsisten) problemas estructurales que requieren de tiempo para su progresiva mejora, la necesidad de promover la inversión privada motivó la necesidad de construir una estrategia que catalizara su aparición a partir de esquemas de tipo PPP donde el liderazgo estuviera ejercido por empresas de tipo ancla<sup>33</sup> que presentarían proyectos donde la RP2 aportaría los apoyos necesarios para posibilitar su viabilidad financiera y social. Estos apoyos suponían que: (i) las empresas ancla invertirían; (ii) indirecta y progresivamente, actuarían como locomotoras en sus respectivas cadenas de valor (modernizándolas e incorporando a las mismas empresas y productores periféricos y desarrollando nuevas cadenas derivadas de su actividad principal); y (iii) se produciría una progresiva inclusión social, productiva y financiera de los beneficiarios indirectos del programa, los trabajadores de las respectivas cadenas.

La RP2 justificaba así el modelo de intervención a partir de una triple óptica:

**Desde arriba** (empresas tipo ancla): A partir de su capacidad de reducir los riesgos inherentes de tipo operativo y comercial de sus cadenas de valor ya que, dispondrían de un conocimiento y capacidad suficientes para manejar el tipo de producción que ellas mismas demandaban, disminuyendo los costes de producción y transacción y aportarían, directa o indirectamente, la demanda del producto (en las condiciones adecuadas de calidad y cantidad). Si bien este enfoque no resolvía los problemas estructurales, sí podría seleccionar las cadenas donde fueran menores y minimizar la importancia de los riesgos derivados de los mismos. Pero lograr la aparición de este tipo de empresa (que no estaba presente en el país o que no estaba dispuesta a invertir y asumir el riesgo con sus propios recursos en la cadena de valor) requería que el sector público participase y asumiera los riesgos para que el privado pudiera decidir invertir a través de financiar los estudios de viabilidad de los proyectos seleccionados y las inversiones en las cadenas de valor que maximizaran las externalidades derivadas de las inversiones privadas.

**Desde el enganche** (las cadenas de valor) era necesario que, para mitigar los riesgos existentes y complementar las inversiones privadas, se pudieran aportar recursos de asistencia técnica para permitir que los productores periféricos y las MiPyMEs se pudieran integrar adecuadamente con las empresas ancla y así estas pudieran desarrollar a pleno toda su capacidad de tracción de la cadena logrando la adecuada creación de empleo sostenible y sustentable en la misma.

Por último, **desde abajo** (la inclusión productiva, social y financiera) era necesario asegurar la adecuada inclusión del conjunto poblacional y de los beneficiarios indirectos de la RP2. Así: (i) los microproductores de la zona podrían ser incorporados como empleados de la propia empresa ancla, de las MiPyMEs participantes de la cadena o de las cadenas asociadas; (ii) los productores periféricos, manteniendo su actuación por cuenta propia podrían, además de participar en las cadenas, crear empleo (inclusión productiva); (iii) de ser necesaria la existencia de reasentamientos, las soluciones propuestas mejorarían la calidad de vida de los afectados de acuerdo con las políticas del Banco (inclusión social); y (iv) las mejoras de las condiciones laborales, productivas y sociales, conducirían a posible inclusión financiera permitiendo, al mismo

---

<sup>33</sup> La Unión Europea, a través de su estrategia Europe 2020 destacaba la importancia de las empresas ancla. FRIDA (*Fostering Regional Innovation and Development through Anchors and Networks*), un organismo financiado por la UE destacaba lo siguiente “Las empresas ancla ejercen un efecto positivo en las economías locales y se consideran motores fundamentales en la estrategia de crecimiento”. Desde FRIDA se subrayó que las empresas ancla pueden ayudar a crear nuevas organizaciones y a transformar las existentes, fomentando además la iniciativa empresarial y la creación de redes tanto a nivel local como mundial.

tiempo, la complementación de las acciones del Banco sobre esta población (objetivo por sus características de varios de sus programas) y posibilitando su sostenibilidad.

Para instrumentar el modelo de intervención, la RP2 se estructuró en 3 componentes:

- 1) **Catalizar la aparición de financiación comercial para proyectos ancla:** que otorgaría a las empresas ancla de los proyectos elegibles distintos tipos de financiamiento reembolsable (cofinanciación, préstamos, leasing, etc.) o de garantías parciales a través del Agente Financiero del Estado (AFE) de modo que complemente la financiación privada del ancla, en las condiciones adecuadas para atraer a los intermediarios financieros, alineando los criterios incentivo-compatibles y buscando conseguir que las tasas de interés de los proyectos elegibles sean compatibles con sus tasas de retorno y se enmarcasen en la tasa *prime* del sistema teniendo cada proyecto distintas condiciones en función del apetito de riesgo, las características de la cadena de valor y de la propia empresa ancla.
- 2) **Facilitar la viabilidad social y ambiental de los proyectos:** que otorgaría financiación no reembolsable para viabilizar la inversión comercial de los proyectos ancla permitiendo:
  - (i) optimizar la inclusión productiva, social y financiera en torno a los proyectos ancla a través de apoyos para: (a) asistencia técnica a la inclusión productiva de los microproductores que se incorporen como empleados a la empresa ancla o a las MiPyMEs de su cadena de valor; (b) asistencia técnica a la inclusión productiva de los productores periféricos de la cadena principal; (c) la provisión de insumos y bienes de capital; y (d) el acceso a facilidades crediticias y la disponibilidad de uso de infraestructura y servicios públicos; y
  - (ii) solventar los costes sociales y de mitigación ambiental necesarios para su lanzamiento y permitir que cada proyecto cumpla con las políticas del Banco (incluyendo temas de reasentamiento y en los casos que fueran más estrictas que la legislación nacional en lo relativo a tratamiento de aguas, reciclaje de desechos, etc.).
- 3) **Facilitar la progresiva aparición de proyectos:** que otorgaría financiación no reembolsable para posibilitar los estudios de viabilidad y estructuración de los proyectos preseleccionados, los equipos de proyecto que los estructuren y la obtención de prototipos y pruebas de producto en casos puntuales para, en su conjunto, aprovechar el desarrollo de cadenas potenciales.

En función de los elementos anteriores, la RP2 construye su lógica vertical definiendo como objetivo el facilitar, mediante esquemas PPP, la inversión de empresas tipo ancla en cadenas de agronegocios buscando su fortalecimiento y la inclusión productiva, social y financiera de la población asociada a las mismas. Define como elegibles los proyectos empresariales con una inversión privada de al menos USD 2 millones que: (i) tengan la capacidad, como ancla, de bajar los riesgos del mercado y operativos; (ii) tengan un plan de negocios financieramente viable y sólido; y (iii) reúnan condiciones sociales y ambientales que maximicen la inclusión y aseguren el cumplimiento de las políticas del Banco.

Los **indicadores de impacto** se definieron como: (i) diferencia del valor de la producción en la cadena beneficiada alrededor de la empresa ancla respecto del grupo de control; (ii) diferencia del salario diario para los trabajadores de la empresa ancla respecto al grupo de control; y (iii) diferencia del incremento del número de trabajadores empleados por los productores periféricos en las cadenas beneficiadas respecto al grupo de control.

Los **indicadores de resultados**, a su vez, se definieron como: (i) diferencia en las exportaciones de las empresas ancla (con referencia al grupo de control); (ii) aumento del número de nuevos asalariados creados por la empresa ancla (desagregados por género) como proceso de reconversión de personas que pasan de actividades de subsistencia a empleos formales; y (iii) incremento del número de nuevos productores periféricos, medido como productores que venderán sus bienes y/o servicios a la empresa ancla.

Los productos, tendrían necesariamente que ser modelizados en función de cada proyecto a ser evaluado<sup>34</sup>.

Un tema importante para destacar es que la RP2, tal cual se indicó, no pretendía ni por su dimensionamiento ni por su filosofía solucionar los problemas estructurales e institucionales, sino que, sobre la base de la financiación disponible buscaba catalizar la inversión directa de empresas privadas e indirectamente, la inclusión social y productiva a partir de las cadenas de valor seleccionadas (vía las anclas) por el mercado. Por lo tanto, también es importante resaltar que requería complementarse con el resto de las operaciones y acciones del sector público (por ejemplo, en la infraestructura necesaria para facilitar el acceso al mercado de la producción generada). Sí era importante la contribución que podría hacer para monitorear la magnitud de las deficiencias de las cadenas seleccionadas y contribuir a un análisis de efectividad de las intervenciones a realizar para un hipotético escalamiento.

En lo que hace a las presentaciones de las matrices de resultados, se han desarrollado las correspondientes a las reformulaciones parciales realizadas.

**Tabla 1.a. Matriz de Resultados Reformulación Parcial 1**

| Indicadores                                                                                                                                   | Aprobación RP1   |            |             | Plan de Arranque RP1 |            |             | Finalización Proyecto (PCR) |            |             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-----------------------------|------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                               | Unidad de Medida | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida     | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida            | Línea Base | Fin Pr. (A) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Objetivo General:</b> Apoyar el desarrollo de pequeñas empresas de producción como fuente de crecimiento económico y generación de empleo. |                  |            |             |                      |            |             |                             |            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Cambio en las ventas/empresa de las empresas beneficiarias                                                                                    | %                | 0          | 15          | %                    | 0          | 15          | %                           | 0          | -           | Mide la diferencia en ventas de las empresas beneficiarias (F1) en comparación con: (a) empresas (F2) a las que se adjudicaron los recursos no reembolsables del acelerador empresarial pero no recibieron esa adjudicación por motivos administrativos o de otra índole; o (b) empresas que reunían |

<sup>34</sup> En particular, se definieron, a nivel de componente como: C1) (i) Financiación privada catalizada (aporte de contraparte); C2) (i) Microproductores capacitados (cantidad de capacitaciones a microproductores para convertirlos en fuerza laboral de la empresa ancla); (ii) Productores periféricos que reciben asistencia (para integrarse con las empresas ancla); (iii) Personas compensadas por la relocalización (La R2 se desarrolló a partir de un proyecto ancla avanzado en su desarrollo y priorizado por las autoridades haitianas que requería la reformulación de los terrenos donde actualmente vivían los potenciales integrantes de la cadena de valor (basada en plantaciones de banano cuyo producto sería adquirido por la firma Dole) para homogeneizar los cultivos y especializarlos (requiriendo la eliminación del jardín creole y la necesaria relocalización de los agricultores en nuevos asentamientos). No obstante, esta estructuración era muy posible de ser replicada en nuevos proyectos; C3) (i) Empresas ancla atendidas por el OE (como proyectos elegibles para ser apoyados por el programa); (ii) Estudios de viabilidad financiados y; (iii) Prototipos y pruebas de producto financiados.

| Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                         | Aprobación RP1   |            |             | Plan de Arranque RP1 |            |             | Finalización Proyecto (PCR) |            |             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-----------------------------|------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Unidad de Medida | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida     | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida            | Línea Base | Fin Pr. (A) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |            |             |                      |            |             |                             |            |             | los requisitos para la adjudicación, pero no recibieron el financiamiento debido a la falta de recursos del programa. El período se extendería desde el ingreso al programa (T0) hasta 18 meses después de haberlo abandonado (Tn+18meses).<br>Fuente esperada: Registros del programa (empresa internacional especializada y el OE). |
| Ahorro de costos para las empresas                                                                                                                                                                                                                                                  | %                | 0          | 15          | %                    | 0          | 15          | %                           | 0          | -           | Se mide como el diferencial promedio entre el costo de arrendar los bienes (comisiones, cargos, impuestos, intereses) y el costo teórico promedio asociado a la obtención de préstamos en bancos comerciales por un período similar.<br>Fuente esperada: Informes de las empresas de arrendamiento/informes trimestrales del BRH      |
| Las empresas de arrendamiento son rentables                                                                                                                                                                                                                                         | %                | 0          | 16          | %                    | 0          | 16          | %                           | 0          | -           | Mide la rentabilidad de la actividad de arrendamiento demostrando que el mercado es viable. Se mide como EBITDA, según los datos proporcionados por las empresas en sus estados financieros auditados.<br>Fuente esperada: Informes compañías arrendamiento                                                                           |
| <b>Objetivo Específico 1:</b> Desarrollar pequeñas empresas sostenibles, principalmente en las cadenas de valor de los sectores industrial, turístico y agroindustrial a través de inversiones estratégicas en asistencia técnica, infraestructura y financiamiento (Subprograma I) |                  |            |             |                      |            |             |                             |            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Personas empleadas por los beneficiarios de: (i) el acelerador empresarial y (ii) los micro parques                                                                                                                                                                                 | Cant.            | 0          | 1584        | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Indicador eliminado en el Plan de Arranque                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Empleos creados en el Programa del Acelerador <sup>35</sup>                                                                                                                                                                                                                         | -                | -          |             | Cant                 | 0          | 175         | Cant.                       | 0          | 131         | Indicador incorporado en el Plan de Arranque. Mide las personas contratadas como consecuencia de la introducción de empresas que reciben apoyo directo del "capital semilla" del acelerador empresarial. (El indicador se mide como empleo continuo durante todo el período. Por lo tanto, para                                       |

<sup>35</sup> El cambio de meta del indicador obedeció a la limitada cantidad de tiempo disponible luego de alcanzarse la elegibilidad del programa (obtenida el 13 enero 2017) ya que el programa finaliza su ejecución operativa durante el año 2018 (aunque su cierre formal final se da en el año 2020).

| Indicadores                                                                                                                                                     | Aprobación RP1   |            |             | Plan de Arranque RP1 |            |             | Finalización Proyecto (PCR) |            |             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-----------------------------|------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | Unidad de Medida | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida     | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida            | Línea Base | Fin Pr. (A) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                 |                  |            |             |                      |            |             |                             |            |             | el año 4 se debería aumentar o ampliar la cantidad de personas que se contratarán en el año 2).<br>Fuente: Informes de avance del programa/OE                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Relación entre la tasa de ahorro promedio anual generada por los beneficiarios de los microparques y los servicios de capital aportados recibidos del programa. | %                | 0          | 50          | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Indicador eliminado en el Plan de Arranque                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Tasa de ahorro promedio anual de los beneficiarios <sup>36</sup>                                                                                                | -                | -          |             | %                    | 0          | 30          | %                           | 0          | -           | Indicador incorporado en el Plan de Arranque. Mide la relación entre el ahorro promedio anual (utilidades no distribuidas) y el valor imputado de los servicios de capital del microparque. Determina si las empresas beneficiarias cuentan con ingresos más altos con los cuales financiar el capital recibido.<br>No se han efectuado mediciones.                                                                                   |
| Empresas que actualmente están en vías de reintegrar el capital que se aportó a través del acelerador empresarial. <sup>37</sup>                                | %                | 0          | 100         | %                    | 0          | 60          | %                           | 0          | 62          | Indica el reintegro del capital recibido por las empresas a las cuales se brindó asistencia a través del acelerador empresarial a partir de las ganancias obtenidas. Se mide como la porción de empresas que actualmente está en vías de reintegrar el "capital semilla".<br>Fuente: Informes de avance del programa / OE/informes financieros de las empresas a las cuales se brindó asistencia a través del acelerador empresarial. |
| Beneficiarios del acelerador empresarial que los intermediarios financieros                                                                                     | %                | 0          | 80          | %                    | 0          | 30          | %                           | 0          | 29          | Mide la proporción de empresas que los intermediarios financieros consideran elegibles para recibir financiamiento. Demuestra que las empresas tienen: (i) la capacidad de elaborar y presentar una propuesta de financiamiento a un                                                                                                                                                                                                  |

<sup>36</sup> El cambio de meta del indicador obedeció a la limitada cantidad de tiempo disponible luego de alcanzarse la elegibilidad del programa (obtenida el 13 enero 2017) ya que el programa finaliza su ejecución operativa durante el año 2018 (aunque su cierre formal final se da en el año 2020).

<sup>37</sup> El valor del indicador se cambió en oportunidad del Plan de Arranque. El cambio de meta del indicador obedeció a la limitada cantidad de tiempo disponible luego de alcanzarse la elegibilidad del programa (obtenida el 13 enero 2017) ya que el programa finaliza su ejecución operativa durante el año 2018 (aunque su cierre formal final se da en el año 2020).

| Indicadores                                                                                                                                                                | Aprobación RP1   |            |             | Plan de Arranque RP1 |            |             | Finalización Proyecto (PCR) |            |             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-----------------------------|------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                            | Unidad de Medida | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida     | Línea Base | Fin Pr. (P) | Unidad de Medida            | Línea Base | Fin Pr. (A) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| evalúan como solventes. <sup>38</sup>                                                                                                                                      |                  |            |             |                      |            |             |                             |            |             | intermediario financiero y (ii) la capacidad de generar una rentabilidad que cumpla con las normas financieras de reintegro. Fuente: Informes de avance del programa/organismo ejecutor/informe de consultoría elaborado por los gerentes del programa de empresas que reciben la asistencia del acelerador empresarial. |
| Empleos creados a través del establecimiento de Micro Parques <sup>39</sup>                                                                                                | -                | -          | -           | Cant                 | 0          | 150         | Cant                        | 0          | 192         | Indicador incorporado en el Plan de Arranque. Mide las personas contratadas como consecuencia de la introducción de microparques. Fuente: Informes de avance del programa/OE/CODEVI.                                                                                                                                     |
| <b>Objetivo Específico 2:</b> Desarrollar nuevas fuentes de financiamiento para bienes de capital de las pequeñas empresas y explotaciones agropecuarias (Subprograma II). |                  |            |             |                      |            |             |                             |            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Contratos de arrendamiento pendientes                                                                                                                                      | MMUSD            | 0          | 5.8         | MMUSD                | 0          | 5.8         | MMUSD                       | 0          | 0           | Mide el monto de arrendamiento financiero dado por las empresas participantes. Fuente esperada: Balances auditados de las empresas de arrendamiento/organismo ejecutor.                                                                                                                                                  |
| Tasa de retorno sobre el capital                                                                                                                                           | %                | 0          | 16          | %                    | 0          | 16          | %                           | 0          | 0           | Mide la rentabilidad de la actividad de arrendamiento y demostrará que el mercado es viable. Se mide como EBITDA, según los datos proporcionados por las empresas en sus estados financieros auditados. Fuente: Informes / Balances auditados de empresas de arrendamiento / Informes OE                                 |

<sup>38</sup> El cambio de meta obedeció a la limitada cantidad de tiempo disponible luego de alcanzarse la elegibilidad del programa (obtenida el 13 enero 2017) ya que el programa finaliza su ejecución operativa durante el año 2018 (aunque su cierre formal final se da en el año 2020).

<sup>39</sup> Meta del indicador cambiada en el Plan de Arranque. El cambio de meta obedeció a la limitada cantidad de tiempo disponible luego de alcanzarse la elegibilidad del programa (obtenida el 13 ENE 2017) ya que el programa finaliza su ejecución operativa durante el año 2018 (aunque su cierre formal final se da en el año 2020). El indicador se desagregó ya que la matriz original (la que fue cargada en el PMR) consolidaba ambos indicadores en uno solo.

**Tabla 1.b. Matriz de Resultados Reformulación Parcial 2**

| Indicadores                                                                                                                                                                                                                        | Aprobación RP2 |            |             | Plan de Arranque RP2 |            |             | Finalización Proyecto (PCR) |            |             | Descripción                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-----------------------------|------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                    | Un Med         | Línea Base | Fin Pr. (P) | Un <sup>40</sup> Med | Línea Base | Fin Pr. (P) | Un Med                      | Línea Base | Fin Pr. (A) |                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Objetivo:</b> Facilitar, mediante esquemas PPP, la inversión de empresas tipo ancla en cadenas de agronegocios buscando su fortalecimiento y la inclusión productiva, social y financiera de la población asociada a las mismas |                |            |             |                      |            |             |                             |            |             |                                                                                                                                                                                                       |
| Impactos                                                                                                                                                                                                                           |                |            |             |                      |            |             |                             |            |             |                                                                                                                                                                                                       |
| Diferencia del valor de la producción en la cadena beneficiada alrededor de la empresa ancla respecto al grupo de control.                                                                                                         | USD /Ha        | 0          | 6,491       | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Indicador eliminado en el Plan de Arranque                                                                                                                                                            |
| Diferencia en el valor de producción de la empresa ancla <sup>41</sup>                                                                                                                                                             | -              | -          | -           | %                    | 0          | 100         | %                           | 0          | 17.5        | Indicador incorporado en el Plan de Arranque. El indicador mediría los cambios en el valor de la producción antes y después de la intervención.<br>Fuente: Informe de Evaluación Final Programa Ancla |
| Diferencia del salario nominal diario para los trabajadores de la empresa ancla respecto al grupo de control.                                                                                                                      | USD            | 0          | 6.6         | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Indicador eliminado en el Plan de Arranque                                                                                                                                                            |
| Cambio en las ganancias de los empleados de la firma ancla. <sup>42</sup>                                                                                                                                                          | -              | -          | -           | %                    | 0          | 100         | %                           | 0          | -           | Indicador incorporado en el Plan de Arranque.<br>No se ha podido evidenciar la medición                                                                                                               |
| Diferencia del incremento del número de trabajadores empleados por los productores periféricos en las cadenas beneficiadas respecto al grupo de control                                                                            | Cant           | 0          | 2,334       | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Indicador eliminado en el Plan de Arranque                                                                                                                                                            |
| Puestos de trabajo creados en los                                                                                                                                                                                                  | -              | -          | -           | Cant                 | 0          | 400         | Cant                        | 0          | -           | Indicador incorporado en el Plan de Arranque.                                                                                                                                                         |

<sup>40</sup> En el informe inicial de aprobación de la RP2 (como parte de las condiciones para la elegibilidad de la operación), se indicó que, a esa altura, ya no era viable seguir manteniendo los indicadores originales debido a que el proyecto sobre el cual se desarrolló el esquema de la RP2, no tenía probabilidades de seguir adelante (el proyecto base sobre el que se desarrolló la reformulación pertenecía a Haiti Originale y estaba basado en un desarrollo agrícola para exportación de bananas) y entonces se propusieron indicadores diferentes a partir de los proyectos disponibles para ser desarrollados (Ver informe inicial condiciones contractuales aprobación elegibilidad desembolsos de la RP2). Estos indicadores son los incorporados en el primer PMR posterior a la fecha de elegibilidad de la RP2 (2 Oct 2015) (Plan de Arranque). Ver Convergencia (Módulo Reportes).

<sup>41</sup> Se consideró que, dado el tiempo restante para la ejecución del Programa, los valores propuestos no iban a poder ser alcanzados y era mejor evaluar los cambios en función de las variaciones porcentuales a operarse.

<sup>42</sup> Indicador incorporado (reemplaza al anterior) en el Plan de Arranque. Se consideró que, dado el tiempo restante para la ejecución del Programa, los valores propuestos no iban a poder ser alcanzados y era mejor evaluar los cambios en función de las variaciones porcentuales a operarse.



| Indicadores                                                                                | Aprobación RP2 |            |             | Plan de Arranque RP2 |            |             | Finalización Proyecto (PCR) |            |             | Descripción                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-----------------------------|------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            | Un Med         | Línea Base | Fin Pr. (P) | Un <sup>40</sup> Med | Línea Base | Fin Pr. (P) | Un Med                      | Línea Base | Fin Pr. (A) |                                                                                                                                                                                                                                     |
| productores periféricos <sup>43</sup>                                                      |                |            |             |                      |            |             |                             |            |             | No se ha realizado una medición de los puestos de trabajo creados en los productores periféricos                                                                                                                                    |
| <b>Resultados</b>                                                                          |                |            |             |                      |            |             |                             |            |             |                                                                                                                                                                                                                                     |
| Diferencia exportaciones empresas ancla                                                    | USD Mill.      | 0          | 8.63        | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Unidad de medida del indicador cambiada en el Plan de Arranque                                                                                                                                                                      |
| Diferencia exportaciones empresas ancla <sup>44</sup> .                                    |                |            |             | %                    | 0          | 30          | %                           | 0          | 35          | Unidad de medida del indicador cambiada en el Plan de Arranque.<br>Mide los cambios en las exportaciones de las empresas ancla.<br>Fuente: Informe Final Evaluación Programa Ancla                                                  |
| Aumento del número de nuevos asalariados creados por empresa ancla                         | Cant Hom       | 0          | 803         | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Indicador cambiado en el Plan de Arranque                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                            | Cant Muj       | 0          | 630         | -                    | -          | -           | -                           | -          | -           | Indicador cambiado en el Plan de Arranque                                                                                                                                                                                           |
| Aumento del número de nuevos asalariados creados por empresa ancla <sup>45</sup>           | -              | -          | -           | Cant                 | 0          | 300         | Cant                        | 0          | 50          | Unidad de medida del indicador cambiada en el Plan de Arranque.<br>Mide el número de personas, que pasan de actividades de subsistencia a empleo asalariado en la empresa ancla.<br>Fuente: Informe Final Evaluación Programa Ancla |
| Incremento del número de nuevos productores periféricos incorporados en la cadena de valor | Cant           | 0          | 133         | Cant                 | 0          | 550         | Cant                        | 0          | 25          | Productores que venderían sus bienes y/o servicios a la empresa ancla.<br>Fuente: Informe Final Evaluación Programa Ancla                                                                                                           |

## 2.2 Efectividad

### a. Objetivos de desarrollo y resultados del Proyecto.

#### Reformulación Parcial 1

El objetivo general de la RP1 fue el de apoyar el desarrollo de pequeñas empresas de producción como fuente de crecimiento económico y generación de empleo. Sus objetivos específicos fueron: (i) Desarrollar pequeñas empresas sostenibles, principalmente en las cadenas de valor de los sectores industrial, turístico y agroindustrial a través de inversiones estratégicas en asistencia técnica, infraestructura y financiamiento (Subprograma I); y (ii) Desarrollar nuevas fuentes de financiamiento para bienes de capital de las pequeñas empresas y explotaciones agropecuarias.

<sup>43</sup> Indicador incorporado (reemplaza al anterior) en el Plan de Arranque. Se consideró que, dado el tiempo restante para la ejecución del Programa, los valores propuestos no iban a poder ser alcanzados

<sup>44</sup> Indicador incorporado (reemplaza al anterior) en el Plan de Arranque. Se consideró que, dado el tiempo restante para la ejecución del Programa, los valores propuestos no iban a poder ser alcanzados y era mejor evaluar los cambios en función de las variaciones porcentuales a operarse.

<sup>45</sup> Indicador incorporado (reemplaza al anterior) en el Plan de Arranque. Se consideró que, dado el tiempo restante para la ejecución del Programa y las dificultades relacionadas con la generación de información, sería muy complicado lograr la desagregación por género de los indicadores planteados.

En lo que hace a la **RP1**, y al igual que en el resto de las operaciones de la EDSP, se adaptó para reflejar, en la práctica, la decisión estratégica del Banco, a pedido del Gobierno de Haití, de acompañar la construcción de un espacio institucional en las contrapartes ejecutoras en todos los programas desarrollados en el país.

La visión del MCI termina adaptando las acciones planeadas para lograr la entrega de los productos definidos (aglutinando a varias operaciones de la EDSP como si fuera una sola compuesta por asistencia técnica y financiamiento, pero sin diferenciar por el tipo de empresa apoyada), aunque, debido a las limitaciones institucionales para instrumentar adecuadamente estos cambios, genera diferencias con respecto al logro de los resultados previstos en las matrices originales<sup>46</sup>. Esto da como resultado que, en general, no se puede atribuir ni a la operación [2827/GR-HA](#) ni a la RP1 que las empresas apoyadas financiera y técnicamente lo hayan sido de acuerdo con el diseño original de ambas operaciones sino a partir del conjunto de todas las operaciones que quedaron bajo la órbita del MCI, sin perjuicio de los resultados positivos alcanzados informados por los beneficiarios<sup>47</sup>.

El MCI también instrumentó una visión más amplia del concepto original de micro parques al delinear varias interpretaciones adicionales de este concepto, las cuales se aplicaron en el marco de la [2827/GR-HA](#), mientras que el desarrollado en la RP1 (Micro parque de cocineras de CODEVI), retiene las condiciones originales.

Este microparque, en la actualidad, está en operación y cuenta con 48 microempresarias (cocineras) que emplean un total de 3 personas por puesto, totalizando un total de 192 personas ocupadas. Si bien la iniciativa no es sustentable per se (CODEVI debe aportar subsidios para el mantenimiento del microparque)<sup>48</sup> con algunos ajustes podría volverse viable y validar el concepto de intervención original diseñado en oportunidad de la aprobación de la operación. En este caso, el concepto ha obtenido los resultados previstos probando que el diseño original, adecuadamente instrumentado y gerenciado por las contrapartes correctas y con las capacidades necesarias, funciona.

La iniciativa relacionada con arrendamiento de equipos de capital nunca pudo desarrollarse ni hubo ningún apetito por parte del sistema financiero de hacerlo.

Como se ha indicado en el PCR [2827/GR-HA](#), y en función de los montos asignados a los préstamos realizados por la IE (los cuales fueron superiores a los originalmente pensados) parte de las empresas en condiciones de recibirlos fueron atendidas por la RP1. En su conjunto, todo

---

<sup>46</sup> Ver Informe Final TNS al 31 julio 2017. Este informe, si bien no tiene la rigurosidad técnica de la evaluación de impacto originalmente prevista, dados los cambios efectuados durante la evolución del programa, sirve como una aproximación independiente para demostrar la pertinencia de los resultados alcanzados.

<sup>47</sup> *Evaluation Finale du Programme de Service d'Aide aux Entreprises et de Formation (SAEF). Accord de Financement BID, Don 2555/GR-HA. XI Leçons apprises.* Frisner Pierre. Diciembre 2017. El IFE-SAEF indica que, más allá de los problemas encontrados en la ejecución, se pudieron lograr, hacia el cierre del programa (fundamentalmente en los años 2016 y 2017) resultados que, desde lo cualitativo y a través de los comentarios realizados por los propios empresarios, representaron mejoras en la ventas y rentabilidad de sus operaciones. Así, 80% de los empresarios consultados acreditaron una mejora en sus cifras de ventas y un 84% destacaron una mejora en las utilidades finales.

<sup>48</sup> Uno de los temas clave para el funcionamiento de la actividad es reducir la tasa de pendientes de pago de parte de los trabajadores. Esto, contribuiría a reducir los costos finales de las comidas. Adicionalmente, se podría trabajar en la concentración de compras a través del desarrollo de una cadena de producción anexa al microparque (diseño original del mismo).

esto significó que, si bien los resultados alcanzados en el marco del conjunto de las operaciones de la EDSP se consideran pertinentes, no se lograron en la medida prevista.

En todos los casos, los resultados alcanzados fueron parciales debido a varios motivos. Entre ellos, destacan: i) los problemas de decisión internos entre las unidades operativas y de decisión del MCI; ii) los cambios constantes durante la ejecución de la operación en el seno del organismo ejecutor; iii) los problemas en la comunicación hacia los beneficiarios sobre los alcances del programa; iv) los problemas para la instrumentación de una herramienta de financiación acorde con el apoyo técnico que se brinda (lo cual motivó, en muchos casos, la falta de motivación para seguir adelante); v) los tiempos de tratamiento de los dossiers demasiado largos; y vi) el apoyo de consultores, en muchos casos, no acordes con las expectativas y necesidades ya sea por los tiempos insumidos por los mismos, su capacidad o la rotación en sus servicios<sup>49</sup>.

Los puntos anteriores, no obstante, son producto de temas de mayor profundidad estructural tales como la cultura de financiación (orientada a la persona por parte de los intermediarios financieros y la desconfianza existente en cuanto al repago), el adecuado funcionamiento de sus instituciones (y en particular del MCI que, a la sazón, fue el ejecutor principal del proyecto) agravado por el contexto post-terremoto y la falta de coordinación entre la contraparte gubernamental y la ayuda internacional que no logró desarrollar adecuadamente todas las iniciativas discutidas y planificadas obligando a una reprogramación permanente de las estrategias y operaciones asociadas a las mismas.

## **Reformulación Parcial 2**

El objetivo del proyecto era el de facilitar, mediante esquemas de Participación Público-Privada (PPP), la inversión de empresas tipo ancla en cadenas de agronegocios buscando su fortalecimiento y la inclusión productiva, social y financiera de la población asociada a las mismas

La **RP2** se construyó a partir de un proyecto avanzado en su concepción y desarrollo (Haiti Originale/Dole con la cadena de valor de la banana) que reunía las características necesarias no sólo para instrumentar la operación sino también para refinar y ajustar los elementos del ROP que fueran necesarios y así potenciar su uso en el resto de los estudios a ser llevados a cabo que, eventualmente, constituirían los nuevos proyectos<sup>50</sup>. Esta iniciativa, se encontró con problemas de instrumentación asociados a la dinámica política regional y la RP2 se operacionalizó a partir del proyecto de la empresa ancla SISALCO (cadena de valor del sisal) que aprovechó, además, la infraestructura existente ya desarrollada por los programas del Banco en el parque industrial de Caracol. De hecho, esta ha sido la única iniciativa que se llevó a cabo dentro del tiempo limitado que se tuvo para ejecutar la RP2. La evaluación de la capacidad de gestión de la empresa ancla (y los resultados obtenidos para con respecto a la inclusión de la cadena de valor), la evaluación en conjunto de todas las operaciones de la EDSP en función del tiempo transcurrido, los problemas encontrados y los resultados logrados, y las condiciones generales institucionales y operativas proyectadas para su evolución, determinaron que el Banco informara, a los organismos de contraparte, la decisión de finalizar la ejecución del conjunto de operaciones de la EDSP sin posibilitar ninguna extensión adicional a la fecha prevista de último desembolso.

---

<sup>49</sup> Ver *Evaluation Finale du Programme de Service d'Aide aux Entreprises et de Formation (SAEF)*. Programa [2555/GR-HA](#). Diciembre 2017. (IFE-SAEF).

<sup>50</sup> Se recibieron los estudios de proyectos de: CETAI SA/chips de productos locales, SISALCO (Sisal), SODEPOL (Aceite de Palma), REBO (Café) SHAISA (Tomate) Agri-Success (Banana) y Ferme Jave (Proyecto Avícola).

Por otro lado, y dado que la RP2, en la iniciativa SISALCO, no pudo responder al objetivo de incluir, de manera sostenible, a la cadena de valor del sisal (de hecho, el desembolso del componente 2 fue casi nulo), el Banco aseguró, a través del programa PITAG, que existiera la necesaria financiación para apoyar a la cooperativa de productores del Noreste de Haití (principal objetivo de desarrollo de la iniciativa SISALCO) en este desarrollo.

Siendo SISALCO la única iniciativa desarrollada, evaluarla, aún en el marco de un período de tiempo menor al previsto para la ejecución, permite obtener elementos para determinar el nivel de efectividad alcanzado. En este sentido, ha habido una serie de condiciones que, en la práctica, han afectado la efectividad de la RP2 y, en particular, al desarrollo, por parte de la empresa ancla de las cadenas de valor relacionadas.

SISALCO no pudo demostrar, desde el arranque, una capacidad de gestión adecuada para liderar este tipo de proceso más allá del conocimiento personal particular de la familia Gardere (dueña de SISALCO) sobre la cadena del sisal. Esto no fue adecuadamente evaluado por el equipo de contraparte y, la financiación aportada<sup>51</sup>, no mejoró la capacidad de producción de fibra en la expectativa prevista ni tampoco logró los niveles de producción de sisal que se esperaban alcanzar para utilizar la capacidad disponible en su totalidad (tanto la propia como la de la cadena de valor asociada del Noreste).

En este sentido, los problemas encontrados incluyeron a: (i) las plantaciones de sisal (propias y de la cadena de valor); (ii) la producción de fibra; y iii) la producción de hilos, cuerdas y sacos.

El proyecto debía sembrar 4.000 hectáreas de sisal (3.000 de los pequeños productores de la cadena del Noreste y 1.000 de la propia SISALCO). Sólo se plantaron 400 hectáreas de sisal (SISALCO) debido, entre otros, a los siguientes problemas<sup>52</sup>: a) la subestimación de costos de preparación (en particular los de preparación del terreno); b) gastos improductivos por trabajos no realizados o parcialmente realizados por la falta de control adecuado de la firma proveedora por parte de los funcionarios de SISALCO<sup>53</sup>; c) la ineficiencia relativa a trabajos realizados varias veces por la demora en la aprobación de organismos burocráticos involucrados<sup>54</sup>; y d) asignación de parte de los fondos para el pago del servicio de la deuda asumida con el FDI. Esta disminución, también afectó la cantidad de personas empleadas previstas en la cadena.

Con respecto a la producción de fibra, y en parte por los problemas de abastecimiento comentados, al cierre del programa, SISALCO no había logrado alcanzar las 40TM de fibra necesarias como piso de rentabilidad buscado teniendo incluso que abastecerse (más del 70%) fuera del área prevista en el Noreste (ubicación de su cadena de valor natural).

Como consecuencia de lo anterior, la producción de cordeles y sacos, estimada originalmente en 5.000 toneladas, sólo alcanzó las 500 toneladas (10%), independientemente de la demanda de estos productos tanto a nivel internacional como local (para su uso en café y cacao).

La RP2 buscaba, a través de las empresas ancla, lograr la inclusión social y productiva de su cadena de valor lo cual tampoco ocurrió. De hecho, no se tuvo en cuenta la complejidad que

---

<sup>51</sup> La cual sufrió demoras por la necesidad de prepararse un plan de gestión social y ambiental en líneas con las políticas del Banco que no estaba desarrollado en la propuesta presentada.

<sup>52</sup> Ver *Evaluation finale du Programme Ancre financé par la BID*. Abnel Pierre Desamours (con la colaboración de Bermann, Joseph, Stéphanie Michel y Gary Paul). Diciembre 2019.

<sup>53</sup> Ver Reporte Semestral Enero-junio 2018 de la UEP del Programa (UPISA/MARNDR).

<sup>54</sup> *Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSC-CA)*.

implicaba su integración en función de la situación que enfrentaba volver a ponerla en marcha<sup>55</sup>, lo cual plantea serias de dudas de poder integrar, a mediano y largo plazo a la cadena del Noreste en esta iniciativa. Según el informe de evaluación citado<sup>53</sup>, sería más fácil integrar a los agricultores de las zonas de producción como Bahun, Grand-Riviere du Nord y Cote de Fer donde los riesgos de inseguridad catastral (propiedad) son menores ya que las tierras pertenecen a los pequeños productores y están delimitadas adecuadamente. De hecho, Cote de Fer constituye la principal fuente de aprovisionamiento de la SISALCO ya que, adicionalmente, aun cuando se hubiesen realizado las plantaciones de la manera prevista (y en las condiciones óptimas) tampoco se tuvo en cuenta que la primera recolección de las hojas de sisal se da entre 2 a 3 años después y su máximo potencial dentro de los 5 a 6 años de sembrada<sup>56</sup>.

## b. Resultados obtenidos

### Reformulación Parcial 1 (RP1)

Tabla 2a. Matriz de Resultados Alcanzados

| Impacto/Indicador                                                        | Unidad Medida                                                                                                                                            | Línea Base | Año Base | Obj. / Logros Alcanz. |     | % Logro | Medios de verificación                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|-----------------------|-----|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo General                                                         | Apoyar el desarrollo de pequeñas empresas de producción como fuente de crecimiento económico y generación de empleo.                                     |            |          |                       |     |         |                                                                               |
| Cambio en las ventas/empresa de las empresas beneficiarias               | %                                                                                                                                                        | 0          | 2017     | P(a)                  | 15  | N/A     | Sin datos disponibles                                                         |
|                                                                          |                                                                                                                                                          |            |          | A                     | -   |         |                                                                               |
| Ahorro de costos para las empresas                                       | %                                                                                                                                                        | 0          | 2017     | P(a)                  | 15  | N/A     | Sin datos disponibles                                                         |
|                                                                          |                                                                                                                                                          |            |          | A                     | -   |         |                                                                               |
| Las empresas de arrendamiento son rentables                              | %                                                                                                                                                        | 0          | 2017     | P(a)                  | 16  | -       | No se ha realizado ninguna actividad al respecto.                             |
|                                                                          |                                                                                                                                                          |            |          | A                     | 0   |         |                                                                               |
| Objetivo Específico 1                                                    | Desarrollar pequeñas empresas sostenibles, principalmente en las cadenas de valor de los sectores industrial, turístico y agroindustrial (Subprograma I) |            |          |                       |     |         |                                                                               |
| Empleos creados en el Programa del Acelerador                            | Cant.                                                                                                                                                    | 0          | 2017     | P(a)                  | 175 | 75      | Información OE / Informe Final TNS / Información provista por Gerencia CODEVI |
|                                                                          |                                                                                                                                                          |            |          | A                     | 131 |         |                                                                               |
| Tasa de ahorro promedio anual generado por los micro productores del EPC | %                                                                                                                                                        | 0          | 2017     | P(a)                  | 30  | 0       | Información provista por Gerencia CODEVI.                                     |
|                                                                          |                                                                                                                                                          |            |          | A                     | 0   |         |                                                                               |
| Empresas al día en los pagos de cuotas de capital de la IE (Acelerador)  | %                                                                                                                                                        | 0          | 2017     | P(a)                  | 60  | 103     | Información complementaria OE a fecha cierre ejecución de la operación.       |
|                                                                          |                                                                                                                                                          |            |          | A                     | 62  |         |                                                                               |
| Beneficiarios apoyados por la IE (Acelerador) son elegibles para ser     | %                                                                                                                                                        | 0          | 2017     | P(a)                  | 30  | 97      | Información complementaria OE a fecha cierre ejecución de la operación.       |
|                                                                          |                                                                                                                                                          |            |          | A                     | 29  |         |                                                                               |

<sup>55</sup> Luego del cierre de las plantaciones Dauphin, los residentes se dedicaron a actividades alternativas para sobrevivir (pesca, ganadería y producción de carbón) en parcelas que pertenecen, mayoritariamente al Gobierno por lo que, además, temen ser desalojados de las mismas y se muestran reacios a abandonar sus actividades sin tener la seguridad de vivir de la producción de sisal. De hecho, una iniciativa de apoyo del MARNDR a pequeños productores de 100 Has. (a través de la contratación de la empresa North Coast) que tuvo una duración de 9 meses y sólo produjo resultados parciales exitosos en 55 Has debido a problemas tales como falta de mantenimiento, menor cantidad de plantas por hectárea, falta de diversificación de cultivos y presencia de animales en las parcelas. (Ver Informe UPISA) al respecto.

<sup>56</sup> El informe de evaluación final indica que no se encontraron este tipo de análisis tipo FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por parte de las contrapartes ejecutoras (MEF y MARNDR).

|                                                               |                                                                                                                                                          |   |      |      |     |     |                                                            |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|-----|-----|------------------------------------------------------------|
| Objetivo Específico 1                                         | Desarrollar pequeñas empresas sostenibles, principalmente en las cadenas de valor de los sectores industrial, turístico y agroindustrial (Subprograma I) |   |      |      |     |     |                                                            |
| financiados por otras fuentes                                 |                                                                                                                                                          |   |      |      |     |     |                                                            |
| Empleos creados a través del establecimiento de Micro Parques | Cant.                                                                                                                                                    | 0 | 2017 | P(a) | 150 | 128 | Información provista por CODEVI al cierre de la operación. |
|                                                               |                                                                                                                                                          |   |      | A    | 192 |     |                                                            |
| Objetivo Específico 2                                         | Desarrollar nuevas fuentes de financiamiento para bienes de capital de las pequeñas empresas y explotaciones agropecuarias (Subprograma II).             |   |      |      |     |     |                                                            |
| Tasa de Retorno sobre el capital                              | %                                                                                                                                                        | 0 | 2017 | P(a) | 16  | -   | No se registraron operaciones.                             |
|                                                               |                                                                                                                                                          |   |      | A    | 0   |     |                                                            |
| Monto de contratos de arrendamiento pendientes (vigentes)     | Mill USD                                                                                                                                                 | 0 | 2017 | P(a) | 5.8 | -   | No se registraron operaciones.                             |
|                                                               |                                                                                                                                                          |   |      | A    | 0   |     |                                                            |

## Reformulación Parcial 2 (RP2)

Tabla 2b. Matriz de Resultados Alcanzados

| Impacto/Indicador                                         | Unidad Medida                                                                                                                                                                                                                                          | Línea Base | Año Base | Obj. / Logros Alcanz. |     | % Logro | Medios de verificación |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|-----------------------|-----|---------|------------------------|
| Objetivo                                                  | Facilitar, mediante esquemas de Participación Público-Privada (PPP), la inversión de empresas tipo ancla en cadenas de agro- negocios buscando su fortalecimiento y la inclusión productiva, social y financiera de la población asociada a las mismas |            |          |                       |     |         |                        |
| Diferencia del valor de la producción de la empresa ancla | %                                                                                                                                                                                                                                                      | 0          | 2016     | P(a)                  | 100 | -       | Sin data disponible    |
|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |            |          | A                     | -   |         |                        |
| Cambio en los ingresos de los empleados de la firma ancla | %                                                                                                                                                                                                                                                      | 0          | 2016     | P(a)                  | 100 | -       | Sin data disponible    |
|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |            |          | A                     | -   |         |                        |
| Trabajos creados en los productores periféricos           | Cant.                                                                                                                                                                                                                                                  | 0          | 2016     | P(a)                  | 400 | -       | Sin data disponible    |
|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |            |          | A                     | -   |         |                        |

| Resultado/Indicador                                                                    | Unidad Medida | Línea Base | Año Base | Obj. / Logros Alcanz. |     | % Logro           | Medios de verificación                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|----------|-----------------------|-----|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| Aumento de exportaciones empresas ancla.                                               | %             | 0          | 2016     | P(a)                  | 30  | 116 <sup>57</sup> | Informe Final Programa Ancla. Abnel Pierre Desamours (Dic. 2019) |
|                                                                                        |               |            |          | A                     | 35  |                   |                                                                  |
| Aumento del número de nuevos asalariados creados por empresa ancla                     | Cant          | 0          | 2016     | P(a)                  | 300 | 17                | Informe Final Programa Ancla. Abnel Pierre Desamours (Dic. 2019) |
|                                                                                        |               |            |          | A                     | 50  |                   |                                                                  |
| Nuevos productores periféricos incorporados en la cadena de valor de la empresa ancla. | Cant          | 0          | 2016     | P(a)                  | 550 | 5                 | Informe Final Programa Ancla. Abnel Pierre Desamours (Dic. 2019) |
|                                                                                        |               |            |          | A                     | 25  |                   |                                                                  |

### c. Análisis Contrafactual

Con respecto a la **RP1**, y dadas las condiciones de desarrollo de la operación y los retrasos operados, no fue posible realizar una evaluación de impacto en los términos originalmente

<sup>57</sup> Resultado del incremento de ventas durante el semestre Jun-Dic 2018 (43.50%) y la aplicación del porcentaje de ventas al exterior (80%).

previstos. No obstante, Technoserve (TNS) realizó, en oportunidad de preparar su informe final y en acuerdo con la UEP, un estudio<sup>58</sup> para verificar el estado de situación de los apoyos realizados en el marco del Acelerador, que alcanzo a la RP1 y a la operación [2827/GR-HA](#).

Adicionalmente, y entendiendo que el MCI consolidó, de manera conjunta, los recursos de las distintas operaciones de la EDSP, también es aplicable el Informe Final de Evaluación del SAEF (IFE-SAEF), realizado para la operación [2555/GR-HA](#), que fue el resultado de un proceso metodológico que, si bien no siguió los lineamientos originalmente definidos al momento de la aprobación del programa<sup>59</sup> incluyó una revisión bibliográfica y la visita y relevamiento directo de los principales actores de éste. Dicho esto, debido a la falta de informaciones adecuadas, y como en el caso del informe de TNS, no puede considerarse una verdadera evaluación de impacto

En el informe final de TNS, se visitaron 33 empresas cuyas demandas de financiación (planes de negocios) estaban aprobadas a través de la revisión de TNS (si bien de éstas, 27 no habían recibido aún financiación a la fecha del estudio). Cabe destacar que, del total de las 33, 25 han conseguido financiación posterior (13 por la RP1 y 12 por la operación [2827/GR-HA](#)).

Tratando de determinar si los logros parciales obtenidos pueden atribuirse al Programa, a través de las pocas evaluaciones rigurosas de este tipo de intervenciones<sup>60</sup>, se ha podido constatar que este tipo de Programas, adecuadamente desarrollados, proveen resultados positivos en la productividad de las MiPyMEs. Los resultados obtenidos en dichos Programas muestran un impacto positivo y estadísticamente significativo del 6,9% sobre la probabilidad de inversión, del 9,7% sobre las ventas, del 4,3% sobre el empleo, y del 6,4% sobre la productividad laboral en línea con las expectativas previstas en la matriz de impactos. Sin embargo, dadas las limitaciones de información confiable (como estados financieros auditados), no es posible atribuir completamente los resultados a las acciones del Programa. No obstante, de acuerdo con las entrevistas realizadas, en el IFE-SAEF<sup>47</sup>, 80% de la muestra indica que sus cifras de negocio se han incrementado luego de ser atendidos por el programa y este porcentaje sube al 84% cuando se trata del incremento de su rentabilidad (incluyendo efectos indirectos relacionados con la revalorización de la empresa, la mejoría en la gestión y los cambios en las prácticas).

A través del estudio de TNS, se puede dar entidad a la pertinencia de alguno de los resultados parciales alcanzados por la RP1 y la [2827/GR-HA](#), ya que de no haber sido desarrollados (aún con las limitaciones y adaptaciones indicadas) ninguna de estas iniciativas hubiera tenido lugar ya que los empresarios apoyados por la IE, consultados por TNS, han manifestado que el programa constituía una oportunidad única e inexistente ya que, en ningún caso, hubieran sido atendidos por el sistema financiero. De hecho, el 100% de las empresas que ya habían recibido apoyo financiero al momento de la visita (6) estuvieron de acuerdo con esta apreciación y 9 de los 27 restantes también validaron esta premisa. El resto, si bien de acuerdo con que era una oportunidad importante para lograr acceder a financiación, dado el tiempo transcurrido y las experiencias vividas, prefería convalidar esta situación una vez les fuera asignado el crédito<sup>61</sup>.

---

<sup>58</sup> Ver Informe Final TNS al 31 julio 2017.

<sup>59</sup> Se estimaba desarrollar una evaluación de impacto basada en una metodología cuasiexperimental basada en el análisis de grupos comparativos de empresas similares a las tratadas por el programa (a partir de los datos de aquellas que se presentarían para el programa y no serían atendidas). En la práctica, no fue posible desarrollar esta metodología debido a los problemas del propio programa y las limitaciones para la obtención, procesamiento y registro de informaciones derivados no sólo de las empresas atendidas sino de los candidatos que no lo fueron.

<sup>60</sup> Ver "El impacto del Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan". Documento para Discusión Nro. IDB-DP-485. División de Conectividad, Mercados y Finanzas. Banco Interamericano de Desarrollo. Noviembre 2016.

<sup>61</sup> Lamentablemente, no hubo posibilidad de llevar a cabo un seguimiento a quienes habían sido ya atendidos con posterioridad a la primera visita.

En función de lo desarrollado, se considera que la **RP1**, complementando a la [2827/GR-HA](#), contribuye a los logros parciales alcanzados donde la escasez de financiamiento en un contexto post-terremoto era una gran limitante al desarrollo del sector privado.

En lo que hace a la **RP2**, el programa contrató la realización de una evaluación final<sup>62</sup> que, de la misma manera que las anteriores, no tuvo la rigurosidad necesaria para ser considerada una evaluación de impacto, aunque es necesario destacar que, por la limitación propia del tiempo de desarrollo de la RP2, sólo pudo ser posible realizar, de manera parcial (no se pudo actuar sobre la cadena de valor) una intervención a nivel de la empresa ancla (SISALCO).

Dicho esto, la evaluación se centró sobre la actuación de SISALCO en el marco del proyecto de desarrollo de la cadena de sisal del Noreste del país para determinar cuál fue el grado de efectividad logrado por la intervención y la instrumentación del concepto buscado por la RP2.

De la revisión realizada, se destaca que el préstamo recibido en el marco de la RP2 por parte de la SISALCO fue utilizado, mayormente, para reequilibrar su situación operativa, instalar los equipos y asegurar el funcionamiento de la usina de producción y activar la cadena de aprovisionamiento (incluyendo 400 Has propias). Sin embargo, la falta de capacidad de gestión (evidentemente sobrestimada en la evaluación del proyecto) se reveló en el error de estimación adecuada de costos de servicios, pero también en la debilidad demostrada en la conducción y supervisión de operaciones y, en particular, en su fuente de aprovisionamiento<sup>62</sup>. Adicionalmente, estas condiciones han repercutido sobre la situación financiera de la empresa que mostraba, a la fecha del informe, una baja de todas las relaciones de rentabilidad y financieros mostrando condiciones preocupantes con respecto a su supervivencia<sup>63</sup>.

Parte de los retrasos en el lanzamiento de la iniciativa fueron debido a la falta de un plan de gestión ambiental y social (PGES) del proyecto. De hecho, varios temas sociales y ambientales que surgieron no pudieron ser resueltos, aún con el apoyo del Banco, debido a la limitada capacidad y compromiso de SISALCO. Estos temas no se extendieron, en mayor medida, simplemente porque SISALCO no desarrolló la cadena de valor de pequeños productores (uno de los objetivos clave para su selección). Temas como la contaminación de los ecosistemas marinos y las discusiones con los fabricantes de carbón y extractores de rocas no han sido objeto de una intervención más profunda junto con las preocupaciones derivadas de la afluencia de personas de orígenes distintos a los locales que impactan no sólo en los temas laborales sino en temas de seguridad.

En función de los elementos desarrollados, y si bien SISALCO comenzó a incrementar sus cifras de negocios al incrementar las ventas, no ha podido generar, en el marco del proyecto financiado, acciones que pudieran mejorar el desarrollo integral de la cadena de valor y de los microproductores participantes<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> De acuerdo con el informe semestral enero-junio 2018 del OE (UPISA-MARNDR), “... SISALCO, igualmente, mostró una performance muy mala en la parte agrícola a lo largo del año 2017. Sólo plantó 100 Ha sobre las 200 Ha previstas. Además, los costos de plantación por hectárea fueron superiores a los estimados principalmente por las tareas de limpieza y desbrozado...”; “...SISALCO, por falta de experiencia y planificación ha hecho malas elecciones para instrumentar la parte agrícola, generando un sobre costo en varias operaciones. Será muy difícil de alcanzar el objetivo fijado al inicio de plantar 1,000 Has...”.

<sup>63</sup> Sin embargo, las ventas mostraban mejoras graduales a partir del aumento de la producción de fibras y la demanda tanto local como internacional se percibe como sostenida al alza (por sustitución del uso de productos sintéticos).

<sup>64</sup> Ya que en, en realidad, el abastecimiento por el cual incremento su producción y ventas provino de otras zonas diferentes a la de su influencia como ancla de la cadena de valor y, por lo tanto, la intervención perdió su sentido original.



#### d. Resultados no anticipados

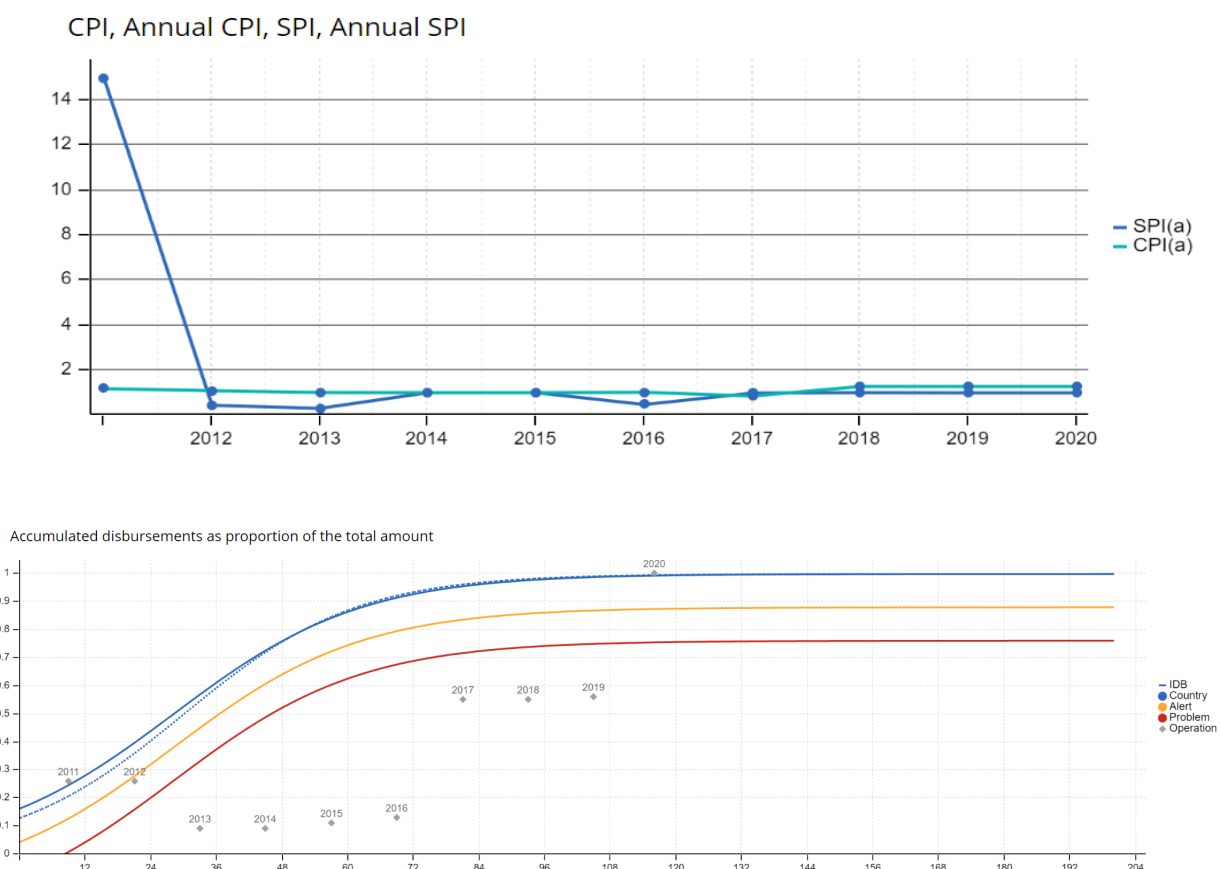
No se han evidenciado resultados diferentes a los buscados por el programa.

### 2.3 Eficiencia

El análisis de eficiencia ex-post del programa se basa en el uso de la metodología CTOA (por sus siglas en inglés) que realiza un análisis de sobrecostos y sobretiempos utilizando los indicadores del PMR.

El Proyecto fue clasificado en “Alerta” dentro del último PMR del programa (2do período 2019). Los índices -*Schedule Performance Index (SPI)* y *Cost Performance Index (CPI)* miden si un proyecto tuvo sobre tiempos y sobre costos, respectivamente. Se consideran como satisfactorios, valores promedio del índice entre 0.8 y 2. Para el último año de ejecución del proyecto, los valores de los índices CPI y SPI fueron 1,27 y 0.99, respectivamente (lo cual los califica como satisfactorios) pero su índice sintético (SI) fue 2.2 el cual se considera como Alerta (tomando como referencia un valor de 2.5 o superior para considerarse satisfactorio) a partir de la incidencia del índice de desembolsos acumulados que ha sido clasificado como en Problema (0,56).

#### Cuadro Evolución Anual CPI y SPI



**Tabla 3. Costos del Proyecto**

**Fondo de Garantías Parciales de Crédito**

|                              |                        |                |
|------------------------------|------------------------|----------------|
| Emisión de Garantías         | Component Revised Cost | <b>102,690</b> |
| Asistencia Técnica FDI       | Component Revised Cost | <b>91,243</b>  |
| Administración y Supervisión | Component Revised Cost | <b>0.00</b>    |

**Reformulación 1**

**Ampliación Programa Piloto para brindar apoyo a MiPyMEs**

Component Revised Cost **2,855,729**

| Outputs                                  |      | 2013       | 2014 | 2015      | 2016         | 2017       | 2018         | 2019 | 2020 | Cost         |
|------------------------------------------|------|------------|------|-----------|--------------|------------|--------------|------|------|--------------|
| 4.1 Business assisted by the Accelerator | P    | 0.00       | 0.00 | 0.00      | 0.00         | 0.00       | 0.00         | 0.00 | 0.00 | 0.00         |
|                                          | P(a) | 258,000.00 | 0.00 | 10,100.00 | 865,950.00   | 800,000.00 | 0.00         | 0.00 | 0.00 | 928,674.28   |
|                                          | A    | 0.00       | 0.00 | 0.00      | 0.00         | 928,674.28 | 0.00         | 0.00 | 0.00 | 928,674.28   |
| 4.2 Microparks built and functioning     | P    | 0.00       | 0.00 | 0.00      | 0.00         | 0.00       | 0.00         | 0.00 | 0.00 | 0.00         |
|                                          | P(a) | 268,000.00 | 0.00 | 6,000.00  | 1,327,520.00 | 1,551,056  | 0.00         | 0.00 | 0.00 | 1,927,055.25 |
|                                          | A    | 0.00       | 0.00 | 0.00      | 0.00         | 766,266.04 | 1,159,789.19 | 0.00 | 0.00 | 1,927,055.25 |

**Pilot Financing for Leasing Arrangements**

Component Revised Cost **0**

| Outputs                       |      | 2013      | 2014 | 2015 | 2016       | 2017      | 2018 | 2019 | 2020 | Cost      |
|-------------------------------|------|-----------|------|------|------------|-----------|------|------|------|-----------|
| 5.1 Leasing companies created | P    | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00      |
|                               | P(a) | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00      |
|                               | A    | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00      |
| 5.2 Technical consultancies   | P    | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00      |
|                               | P(a) | 50,000.00 | 0.00 | 0.00 | 127,500.00 | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 17,383.00 |
|                               | A    | 0.00      | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 17,383.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 17,383.00 |

**Reformulación 2**

**Catalizing comercial financing for Anchor projects**

Component Revised Cost **5,024,583**

| Outputs                         |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016         | 2017         | 2018 | 2019 | 2020 | Cost         |
|---------------------------------|------|------|------|------|--------------|--------------|------|------|------|--------------|
| 6.1 Private financing catalyzed | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000,000.00 | 4,000,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 6,000,000.00 |
|                                 | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3,000,000.00 | 0.00         | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000,000.00 |
|                                 | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000,000.00 | 0.00         | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,000,000.00 |
| 6.2 Public financing catalyzed  | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,500,000.00 | 2,500,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5,000,00.00  |
|                                 | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,794,118.00 | 1,669,833.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3,024,583.00 |
|                                 | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00         | 3,024,583.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3,024,583.00 |

**Facilitating the social and environmental viability of projects**

Component Revised Cost **3,717,693**

| Outputs                                      |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016       | 2017       | 2018         | 2019 | 2020   | Cost         |
|----------------------------------------------|------|------|------|------|------------|------------|--------------|------|--------|--------------|
| 7.1 Micro Producers trained                  | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 265,000.00 | 355,000.00 | 1,200,000.00 | 0.00 | 0.00   | 1,820,000.00 |
|                                              | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 100,000.00 | 0.00       | 0.00         | 0.00 | 0.00   | 0.00         |
|                                              | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00 | 0.00   | 0.00         |
| 7.2 Peripheral producers receiving TA.       | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 815,000.00 | 550,000.00 | 742,359.00   | 0.00 | 0.00   | 2,107,359.00 |
|                                              | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 100,000.00 | 168,700.00 | 3,561,817.49 | 0.00 | 0.00   | 43,154.62    |
|                                              | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 5,875.51   | 36,501.48    | 0.00 | 777.63 | 43,154.62    |
| 7.3 Individuals compensated for resettlement | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 815,000.00 | 900,000.00 | 750,000.00   | 0.00 | 0.00   | 2,465,000.00 |
|                                              | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 500,000.00 | 0.00       | 0.00         | 0.00 | 0.00   | 0.00         |
|                                              | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00 | 0.00   | 0.00         |

| Outputs                             |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016       | 2017 | 2018 | 2019       | 2020 | Cost |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------------|------|------|------------|------|------|
| 7.4 Producers benefiting for a loan | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00 | 0.00 |
|                                     | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 500,000.00 | 0.00 | 0.00 | 150,000.00 | 0.00 | 0.00 |
|                                     | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00 | 0.00 | 0.00       | 0.00 | 0.00 |

## Facilitating the progressive emergence of projects

Component Revised Cost

**538,213**

| Outputs                           |      | 2013 | 2014 | 2015     | 2016         | 2017         | 2018         | 2019      | 2020     | Cost         |
|-----------------------------------|------|------|------|----------|--------------|--------------|--------------|-----------|----------|--------------|
| 8.1 Anchor firms served by the EA | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 0.00         | 1,220,633.00 | 0.00         | 0.00      | 0.00     | 1,220,633.00 |
|                                   | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 0.00         | 277,614.00   | 0.00         | 6000      | 0.00     | 289,523.29   |
|                                   | A    | 0.00 | 0.00 | 5,000.00 | 0.00         | 258,299.06   | 25,224.23    | 0.00      | 0.00     | 283,523.29   |
| 8.2 Feasibility studies financed  | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 1,220,633.00 | 1,000,000.00 | 1,166,375.00 | 18,128.00 | 0.00     | 3,387,008.00 |
|                                   | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 1,337,713.00 | 0.00         | 115,000.00   | 0.00      | 0.00     | 186,693.58   |
|                                   | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 154,562.06   | 0.00         | 0.00         | 22,327.62 | 9,803.90 | 186,693.58   |
| 8.3 Projects analyzed by FDI      | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 1,000,000.00 | 0.00         | 0.00         | 0.00      | 0.00     | 1,000,000.00 |
|                                   | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 100,000.00   | 0.00         | 76,000.00    | 0.00      | 0.00     | 0.00         |
|                                   | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00     | 0.00         | 0.00         | 0.00         | 0.00      | 0.00     | 0.00         |

## Otros Costos

| Outputs                                  |      | 2013 | 2014 | 2015      | 2016       | 2017       | 2018         | 2019      | 2020       | Cost       |
|------------------------------------------|------|------|------|-----------|------------|------------|--------------|-----------|------------|------------|
| RP2: Audit & Evaluation                  | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 32,500.00  | 31,296.00  | 80,000.00    | 75,100.00 | 0.00       | 93,833.81  |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 31,296.00  | 31,296.00    | 31,241.81 | 0.00       | 93,833.81  |
| RP2: Program Management                  | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 600,000.00 | 332,329.00 | 388,594.00   | 77,535.00 | 0.00       | 940,561.75 |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 227,530.70 | 273,900.97 | 224,533.59   | 54,246.48 | 160,350.01 | 940,561.75 |
| RP2: Contingencies                       | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 37,322.50 | 0.00       | 35,204.00  | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
| RP1RP1: Specialized Firm                 | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 260,462.75 | 284,142.84 | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 378,857.16 |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 378,857.16 | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 378,857.16 |
| RP1: Management & Supervision            | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 122,250.25 | 307,332.33 | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 387,860.26 |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 293,934.12 | 93,327.41    | 0.00      | 598.73     | 387,860.26 |
| RP1: Contingencies                       | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 116,087.00 | 37,624.00  | 7,000,000.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
| RP1: Private Finance Catalyzed (MP)      | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 108,000.00 | 0.00       | 7,269,844.83 | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
| RP1: Private Finance Catalyzed (Leasing) | P    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | P(a) | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
|                                          | A    | 0.00 | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00         | 0.00      | 0.00       | 0.00       |

## Total Costs including inactive outputs<sup>65</sup>

| Total       |      | 2011      | 2012      | 2013    | 2014 | 2015   | 2016       | 2017       | 2018       | 2019    | 2020    | Cost <sup>66</sup> |
|-------------|------|-----------|-----------|---------|------|--------|------------|------------|------------|---------|---------|--------------------|
| Total Costs | P    | 5,080,093 | 8,045,100 | 0       | 0.00 | 0      | 8,615,633  | 10,525,633 | 3,858,734  | 18,128  | 0       | 36,220,793         |
|             | P(a) | 0         | 8,045,100 | 576,000 | 0.00 | 53,243 | 11,959,601 | 5,496,335  | 18,442,562 | 307,535 | 0       | 14,152,061         |
|             | A    | 0         | 0         | 91,243  | 0.00 | 0      | 2,484,783  | 5,980,069  | 1,570,672  | 107,816 | 171,530 | 10,406,113         |

## 2.4 Sostenibilidad

### a. Aspectos generales de sostenibilidad

La matriz de riesgos de la operación [2827/GR-HA](#), a la cual la RP1 complementaba en su instrumentación, clasificaba al programa con riesgo entre moderado a bajo a partir de la calificación de sus diferentes tipos de riesgo. En particular, los riesgos de Desarrollo y de Gestión Pública y Gobernabilidad fueron calificados como bajos (sólo uno, el correspondiente a la salida de micro productores seleccionados por el gestor del EPC se consideraba medio) y, en todos los casos, se previeron acciones de mitigación adecuadas a los riesgos definidos. Tanto los riesgos reputacionales como aquellos relacionados con los aspectos ambientales y sociales y también los fiduciarios, se reconocían como bajos en todos los aspectos.

Ha sido evidente que los factores de riesgo asociados con la Gestión y Gobernabilidad, se incrementaron sustancialmente con respecto a su evaluación inicial en el marco de una comprensión limitada de las características particulares no sólo del impacto que el terremoto generó en la institucionalidad haitiana y en sus cuadros de gestión, sino también en las decisiones estratégicas que, apoyadas por el Banco como soporte a la frágil construcción institucional del país, no lograron vislumbrar la verdadera dimensión del desafío a encarar. En este sentido, el conjunto de las operaciones de la EDSP se fue adaptando para reconocer y plasmar la visión del MCI sobre las definiciones que, según su estrategia y entendimiento, eran las necesarias para el desarrollo de las MiPyMEs.

Así, en el marco de la IE, el MCI, sin dejar de lado el concepto base sobre la necesidad de apoyo técnico y financiero para este sector redefine parte de los criterios establecidos para la selección y establece nuevas condiciones de otorgamiento de las líneas de crédito admitiendo a candidatos que podrían haber sido asistidos más por la operación [2555/GR-HA](#) y el FIS que por el programa<sup>67</sup>.

La revisión final del programa ha mostrado que, a la luz de los resultados obtenidos, si bien se han alcanzado parte de las metas previstas, éstas no serían posibles de replicar ni de considerar como exitosas en el mediano y largo plazo ya que no lograrían, en la práctica, la construcción del espacio virtuoso buscado<sup>68</sup> debido a los problemas de institucionalidad comentados y la

<sup>65</sup> Antes de reformularse, sólo se habían desembolsado un total de US\$193.933 en consultorías de apoyo para la instrumentación del Fondo de Garantías Parciales en el FDI, equipamiento y el pago de garantías a una IFI (US\$94.611). Al cierre del Fondo de Garantía (2012) se cancelaron los fondos anticipados al FDI para su fondeo (US\$5.056.067) totalizando un total de US\$5.250.000 que dejaron un saldo de US\$14,5 MM para la reformulación.

<sup>66</sup> Los costos totales finales del proyecto están conformados por US\$8.406.114 (ejecutados por el programa) más los US\$2.000.000 aportados por SISALCO como contrapartida para acceder al crédito otorgado por el FDI.

<sup>67</sup> En realidad, el programa termina siendo utilizado, junto con el resto de los programas de la EDSP a cargo del MCI, como si fuera una sola operación reconociendo la incapacidad del [2555/GR-HA](#) en dar respuesta, fundamentalmente por la falta de fondos disponibles (a partir de la demora y posterior cambio de objetivos en la instrumentación efectiva del FIS), a las necesidades planteadas de financiamiento, oportunamente, por este sector de las MiPyMEs.

<sup>68</sup> De acuerdo con el Informe Final de TNS, varias empresas no han utilizado los fondos para los objetivos solicitados ya sea por ser insuficientes debido a que las condiciones macroeconómicas del país afectaron lo originalmente pedido en función de los tiempos tomados para la aprobación de las propuestas (más de 1 año) y algunas los han utilizado para rubros originalmente no previstos en la iniciativa (comercio).

dinámica de funcionamiento de las instituciones gubernamentales haitianas en un contexto político volátil y complicado al cual se suma el contexto económico negativo y la falta de crecimiento económico posterior al primer impulso luego del terremoto<sup>69</sup>. También contribuyen a limitar la sostenibilidad de los logros alcanzados, la alta morosidad por parte de algunas empresas participantes que, al mismo tiempo, no han recibido el apoyo técnico previsto originalmente en el programa a los efectos de acompañar el desarrollo de su gestión.

Otro de los temas que también afecta a la sostenibilidad es la reacción del sector privado financiero con respecto al programa que, si bien no definía a este como parte de su desarrollo (de hecho, su actuación se preveía una vez que el mismo pudiera demostrar sus resultados) a partir del uso del conjunto de las herramientas de la EDSP, se tuvo que utilizar a intermediarios financieros no bancarios<sup>70</sup>, porque, en la práctica, la movilización del sector bancario, requeriría una intervención con un foco distinto para lograr su participación y el cambio en la forma en que se toman las decisiones de financiación<sup>71</sup>.

En función de lo anterior, y en el plano del acelerador de empresas, se considera que la RP1 (como complemento de la [2827/GR-HA](#)), si bien ha logrado algunos resultados positivos atribuibles a su intervención no es sostenible de manera independiente en las condiciones en las cuales se ejecutó. Esta situación se da, fundamentalmente, por las dificultades para la gestión de la contraparte ejecutora, la existencia de condiciones de volatilidad política e institucional que generan una situación de alta complejidad para la toma de decisiones orientadas a resolver la problemática del sector MiPyME en el mediano y largo plazo y la falta de apetito del sector financiero para incrementar la oferta de fondos a este sector.

Por otro lado, la RP1 permitió la financiación del microparque de cocineras de CODEVI que ha demostrado que, siguiendo los lineamientos originales definidos en el programa (y con una adecuada contraparte responsable para la ejecución) la iniciativa es sostenible en el tiempo de manera independiente alcanzando y manteniendo los resultados e impactos buscados.

Con respecto a la sostenibilidad de la RP2, las condiciones evaluadas demuestran que, iniciativas como las instrumentadas (SISALCO) no tienen posibilidades concretas de ser sostenibles de manera independiente en el tiempo a partir de la disociación entre la empresa ancla y su cadena de valor (la cual no pudo estructurarse a pesar de la intervención del OE con recursos y acciones de otras operaciones del Banco bajo su ejecución) y de las debilidades propias en su gestión que limitan la instrumentación efectiva de planes y acciones mitigadoras a los riesgos expuestos convirtiendo al proyecto presentado en una cuestión más cercana al

---

<sup>69</sup> Más allá de la relativa situación estable en los últimos años, Haití continúa siendo uno de los países con baja percepción de estabilidad política no sólo a nivel regional sino también a nivel internacional (se ubica 178 entre 213 países en 2010 y 178 entre 207 en 2014 según el *Worldwide Governance Indicator* -WB 2015-). Prueba de ello ha sido el cambio de al menos 3 ministros en un período de 4 años en el MCI. La evolución del PBI (en dólares a precios actuales) muestra, a partir del año 2010, la siguiente evolución: 2011 (+13,50%); 2012 (+4,96%); 2013 (+7,14%); 2014 (+3,82%); 2015 (-0,58%); 2016 (-8,64%). Fuente: <https://datos.bancomundial.org/pais/haiti>.

<sup>70</sup> La selección de las propuestas a financiar (con intervención previa de revisión técnica de TNS) la termina haciendo una IFI no bancaria que sólo funcionó como un revisor financiero de los planes de negocio presentados, ya que los fondos prestados pertenecen al programa y no son complementados por los de la institución participante.

<sup>71</sup> El otorgamiento de crédito en el sistema financiero haitiano se basa en el conocimiento personal de quien lo solicita (extendido a su familia) y en los colaterales que pueda aportar. La intención de cambiar esta percepción a través de las herramientas de la estrategia diseñada, a la luz de las lecciones aprendidas, demuestra que el foco de intervención debe partir de una comprensión distinta de los supuestos con que se ha intentado resolver este problema teniendo en cuenta la verdadera dimensión del problema identificado (que pasa por una percepción de riesgo extrema y limitada al conocimiento personal que invalida cualquier otro elemento que pueda servir, de manera formal, para la evaluación de un negocio).

voluntarismo asociado a una expresión de deseos que a un plan racional y profesional en los términos requeridos.

#### **b. Salvaguardas ambientales y sociales**

Desde la óptica del control de las salvaguardas ambientales y sociales, y abarcando ambas operaciones (la RP1 y la [2827/GR-HA](#)), tanto el MCI como las instituciones financieras no bancarias participantes no han realizado un adecuado seguimiento de la utilización de los fondos prestados (en particular en la IE) y se han podido observar algunos temas asociados a prácticas que podrían ser mejoradas si hubiera una verdadera intención de seguimiento al respecto<sup>72</sup>.

Con respecto a la RP2, existen elementos remarcados a partir de los informes realizados por el equipo de ESG y del propio consultor a cargo del informe de evaluación que muestran que, si bien en el corto plazo algunos temas no han sido adecuadamente manejados, a mediano y largo plazo, subsisten condiciones estructurales a resolver que pueden afectar su sostenibilidad ambiental y social.

Entre otros, el almacenamiento de carburantes y aceites y la zona de protección de las corrientes y la eliminación apropiada de terraplenes y residuos de jardinería (temas de sedimentación), no han seguido siempre, en esta primera aproximación, lo establecido por el PGES. Otros temas, que no han podido ser objeto de revisión, también impactan en la sostenibilidad ambiental tales como los impactos derivados de los caminos, canales de drenaje y otras infraestructuras afectadas por la acumulación de su uso. El informe resalta que, a partir de los comentarios anticipados por SISALCO, este tipo de infraestructuras implica gastos importantes no tenidos en cuenta por el proyecto y que no estarían en condiciones de afrontar. En realidad, SISALCO demostró una limitada capacidad y un nivel de compromiso no acorde con los desafíos a enfrentar que, a lo largo del proyecto, resultaron en la aparición de problemas de tipo ambiental y social que no pudieron ser resueltos, aún con el apoyo del Banco.

En realidad, los riesgos socio ambientales a enfrentar, no han sido objeto de una planificación adecuada y afectan la sostenibilidad del programa, sobre todo aquellos que afectaron al área protegida del Parc National des Trois Baies (PN3B). En particular, caben destacar: (i) Conflictos sobre la propiedad de los terrenos tanto de SISALCO como de los pequeños productores de la cadena de valor a partir del temor de algunos de éstos por perder su derecho a permanecer; (ii) conflictos sociales por no utilización de trabajadores de la zona (ante la llegada de nuevos trabajadores) y el descontento por los valores de salarios recibidos en el pasado; (iii) conflictos por temas de cambios de fuentes de subsistencia con los productores de carbón, extractores de rocas y otros con actividades en las playas del PN3B; (iv) la falta de acceso de las comunidades al agua potable; y (v) el impacto de la evacuación de las aguas utilizadas en la producción de sisal que pueden afectar al ecosistema marino del PN3B.

### **III. CRITERIOS NO CENTRALES**

#### **3.1 Actuación del Banco**

Las operaciones contenidas en la estrategia general de intervención (la EDSP), dentro de las cuales se encuentra la RP1, podrían validar, en la práctica, las hipótesis de intervención y los elementos a tener en cuenta al momento de diseñar operaciones a mayor escala (fundamentalmente en lo relativo a la adecuada asignación de las facilidades de financiamiento concesional existentes y posibles de obtener).

---

<sup>72</sup> Ver Informe Final Technoserve 31 julio 2017.

Para lograr esta meta, identificar una contraparte de ejecución con las habilidades y las capacidades de ejecución técnica era clave en el proceso de diseño de la operación, dado el contexto existente posterior al terremoto donde ya no se podía contar con una parte importante de la estructura institucional pública y la construcción de un espacio equivalente tomaría mayor tiempo pudiendo afectar la ejecución de la operación, sumado a la alta inestabilidad del clima político-institucional existente<sup>73</sup>.

Así, el organismo ejecutor (OE) identificado originalmente para las operaciones de la EDSP, fue el *Fonds de Développement Industriel* (FDI)<sup>74</sup> pero, para contribuir a fortalecer la necesaria institucionalidad en el sector público haitiano -afectada por el terremoto- y apoyar la construcción de espacios de decisión gubernamentales aceptó el pedido de concentrar las operaciones relativas al desarrollo del sector privado en la órbita del MCI sustituyendo al FDI como OE del Programa.<sup>75</sup>

A tal efecto, reforzó su estructura para incrementar su capacidad técnica y fiduciaria de ejecución y posibilitó, al mismo tiempo, reducir los elementos de interacción interinstitucionales que pudieran ralentizar la toma de decisiones que impactaran negativamente en el avance del programa<sup>76</sup>, no siendo suficientes para lograr la adecuada ejecución del programa y logrando sólo la obtención de limitados resultados a pesar de mostrar, en su última etapa, una mejora en el ritmo de ejecución. Esta situación, ha impactado negativamente en la predisposición a seguir asignando recursos en consultorías de apoyo que, paradójicamente, limitan la construcción de la capacidad institucional buscada (objetivo del cambio del OE) y sin los cuales los cambios generados, si bien positivos, no serían sostenibles a mediano y largo plazo.

Tampoco el Banco ha podido alinear todos los instrumentos pensados originalmente para ser parte de la implementación de la EDSP<sup>77</sup> y, al mismo tiempo, cabe remarcar que también la

---

<sup>73</sup> El país se encontraba, a la fecha de diseño y aprobación de la operación, en una parálisis de gestión institucional debido a diversos acontecimiento político-sociales derivados de la elección presidencial que, pospuesta por el terremoto, tuvo lugar el 28 de noviembre de 2010 pero fue necesario revisarla y anunciar los nuevos resultados el 2 de febrero de 2011 fijando para el 20 de marzo de 2011 la segunda vuelta. En adición a estos sucesos, la estructura política institucional haitiana requiere que el primer ministro sea autorizado por el Congreso antes de poder formar gabinete. Luego de dos nominaciones fallidas y una temporal de sólo 6 meses, finalmente se nombró al nuevo primer ministro, el 16 de mayo de 2012 y, a partir de ahí, comenzó a funcionar el nuevo gabinete.

<sup>74</sup> El FDI es una institución especializada de la *Banque de la Republique d'Haiti* (BRH) (Banco Central de Haití) con autonomía operativa y financiera y cuyo directorio es el mismo que el del BRH. El FDI promueve el desarrollo del sector privado ofreciendo préstamos, garantías de crédito y asistencia técnica a PyMEs sostenibles con potencial de generación de empleo y valor agregado. El FDI reportaba una gestión y sostenibilidad adecuados y capacidad institucional para ejecutar satisfactoriamente programas con organismos internacionales de desarrollo.

<sup>75</sup> Estas decisiones se toman en la reunión que realizan el Banco y el gabinete ministerial el 7 de agosto de 2012 y a pedido del MEF al Banco (Nota BM/BID/430/09-12 del 14 de septiembre de 2012). Cabe destacar que el MEF (quien había validado al FDI como ejecutor de la operación [2416/GR-HA](#)) tenía un gran interés en asegurar el adecuado desarrollo del sector privado y, por lo tanto, si bien validó el traspaso técnico de las operaciones al MCI, se reservó dos elementos importantes relacionados con la ejecución de la operación: (i) la ejecución fiduciaria; y (ii) los niveles de decisión estratégicos a través del Comité Director.

<sup>76</sup> En medidas tales como el apoyo a la eliminación del Comité Director constituido por participantes de distintos ministerios.

<sup>77</sup> Por ejemplo, el FIS se diseñó, específicamente, para dotar de una tasa tipo *blend* a aquellas empresas atendidas en el marco de la operación [2555/GR-HA](#) y así, respetando la percepción de riesgo que el sistema financiero tendría con respecto a un endeudamiento de mayor plazo (asociado al tipo de inversiones que serían necesarias para potenciar y mejorar la rentabilidad final de las MiPyMEs participantes) ir logrando un mejor conocimiento de cada cliente hasta lograr posicionarlo en las condiciones de aquellas MiPyMEs atendidas por el sistema a la fecha de lanzamiento de la operación. Este objetivo, nunca se cumplió pues el administrador del FIS (la Corporación Interamericana de Inversiones -CII-) bloqueó la posibilidad a su acceso y uso. Por otra parte, el Fondo de Garantía, cuyo diseño final nunca se desarrolló (sólo se instrumentó el que respondió a la situación temporal de

rotación normal de los especialistas asignados a la supervisión de las distintas operaciones y su responsabilidad frente a cada situación dio como resultado diferentes niveles de intervención e interacción con las contrapartes del Gobierno de Haití, no obstante, los esfuerzos invertidos en llevar adelante, en su conjunto, a la EDSP.

Con respecto a la RP2, y a partir de constatare que la iniciativa sobre la cual se había construido la misma no podía avanzar, no se evaluó, de manera adecuada, la capacidad del proyecto seleccionado para hacer frente al desafío, tanto desde su gestor privado, como de la propia capacidad del OE a cargo sobreestimando ambos en el marco de las deficiencias institucionales existentes y las experiencias derivadas del resto de las operaciones de la EDSP. De hecho, la prácticamente nula obtención de resultados en esta iniciativa se da por la falta de capacidad de gestión de la empresa privada no sólo para liderar y traccionar la cadena de valor (concepto esencial de la RP2) sino para gestionar su propia realidad operativa y financiera. La actuación del Banco, decidiendo la cancelación de esta, responde a una realidad difícil de cambiar.

### **3.2 Actuación del Prestatario**

Independientemente de los problemas generales derivados del sismo del año 2010, la RP1 ha tenido problemas de ejecución a partir de varios factores, entre ellos: i) institucionales, relacionados con la coordinación intra e interinstitucional, al evidenciarse que, en el conjunto de las operaciones de la EDSP, los cambios realizados para potenciar la institucionalidad no han funcionado<sup>78</sup>, añadiendo, los varios cambios de ministros del MCI a lo largo de la ejecución (cinco en total); y ii) operativos, ya que todas las decisiones de aprobación de contrataciones y pagos pasan por el ministro generando problemas en el adecuado desenvolvimiento de la operación (a partir de temas tales como el atraso del pago de consultorías contratadas en algunos casos por meses por falta de la autorización personal ministerial o aprobaciones y autorizaciones para realizar distintos tipos de actividades)<sup>79</sup>.

También, la comunicación ha sido uno de los temas que ha impactado negativamente en la ejecución y, fundamentalmente, en la comprensión, por parte de sus beneficiarios finales. Esto también ha sido el resultado de las diferentes visiones que cada ministro ha intentado aplicar, en su gestión ministerial, para adaptarlo a su programa de intervención y de la falta de seguimiento de los equipos de ejecución que han dejado instalar, en los beneficiarios finales, la idea que sería el MCI quien aportaría los fondos de financiación a partir de la asistencia técnica recibida (más como un requisito formal que como una herramienta de gestión)<sup>80</sup>.

Con respecto a la RP2, el OE no ha podido avanzar más allá de los esfuerzos realizados para apoyar la construcción de la cadena de valor y verificar, en la práctica, que el desarrollo de una instancia de este tipo requiere inversiones y construcción de capacidades de mediano y largo de tipo institucional que van más allá de sus propias aptitudes y de los recursos disponibles limitando, inclusive, la posibilidad efectiva de influenciar sobre el sector privado.

---

incumplimiento posterior al terremoto), complementaría la instancia anterior ayudando a disminuir, adicionalmente, el riesgo a asumir por parte de los intermediarios financieros.

<sup>78</sup> La coordinación entre el MH y el MCI no tuvo lugar, en la práctica, y las operaciones se comenzaron a ejecutar, de manera efectiva, cuando se concentraron en el MCI todas las funciones de ejecución (coincidiendo, además, cuando la gestión del MH y el MCI coincidieron en la misma persona) (Año 2014).

<sup>79</sup> La percepción de la eficiencia del gobierno se clasifica como baja a nivel regional e internacional (se ubica 207 entre 209 países en el año 2014 según el *Worldwide Governance Indicator* -WB 2015-).

<sup>80</sup> Sin perjuicio de este comentario, también es necesario recalcar que varios de los participantes, de acuerdo con los informes finales de evaluación, han destacado la importancia de la asistencia técnica recibida, aunque, en la mayoría de estos casos, está asociado con aquellos que han podido obtener financiamiento del sistema.



#### IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Ambas evaluaciones finales de las reformulaciones realizadas definen que, si bien responden al diagnóstico realizado, no han podido alcanzar, en su instrumentación, los beneficios esperados de una manera sostenible. Se han podido identificar varios hallazgos que permiten recolectar información para futuras intervenciones. Esto, a su vez, permite pensar en otras alternativas y descartar la escalabilidad de las propuestas evaluadas en las condiciones desarrolladas.

En la Tabla 4 se presentan los principales hallazgos y recomendaciones derivadas de los mismos, en las dimensiones donde aplique dentro de las cinco establecidas.

**Tabla 4. Hallazgos y Recomendaciones**

| Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimensión 1: Técnico Sectoriales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Hallazgo 1:</i> En lo que hace a la RP1, la operación, al igual que el resto de las operaciones de la EDSP, fue afectada no sólo por la limitada capacidad de los recursos técnicos necesarios para apoyar a las MiPyMEs (que no pudo ser subsanada por los programas) sino también por la falta de instrumentación de todas las operaciones necesarias para desarrollar, en la práctica la EDSP definida.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Recomendación 1: Asegurar que la coordinación entre operaciones se mantenga y, en caso de tomarse decisiones estratégicas que afectan la instrumentación (al depender de la ejecución coordinada de ambas) viabilizar las alternativas necesarias para lograrlo o, en su defecto, cancelar la/s operaciones.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Hallazgo 2:</i> En lo que hace a la RP1, está claro que, a diferencia de lo pensado en la EDSP, no se puede cambiar, con el modelo definido y desde lo estructural, la forma de “evaluar el riesgo” del sistema financiero haitiano. En particular, se identificó una falta de interés por parte del sistema de intermediación financiera de participar, asumiendo riesgos, en el financiamiento de las empresas objetivo del proyecto y sólo tratar, en algunos casos, de obtener ventajas del apoyo otorgado por la operación para reforzar sus departamentos MiPyMEs (y mejorar la venta de sus servicios de formación) sin generar una sola operación de financiamiento efectiva. | Recomendación 2: Reconocer que, como intervención, se debe comenzar con empresas para el sistema financiero privado como sujetos de crédito para que éstas, en las condiciones ventajosas obtenidas, puedan definir ese valor de tasa y tiempo para traspasarlo a su cadena de valor, “presentando” y “garantizando” a los nuevos potenciales clientes de las IFIs (los cuales se incorporaran una vez que ésta logre conocerlos y asegurarse que son financiables en sus propias definiciones)                                                                 |
| <i>Hallazgo 3:</i> En relación con la RP2, queda claro que es muy difícil poder desarrollar iniciativas de cadenas de valor no existentes o reconstruir las que, habiendo desaparecido, puedan presentar un potencial de desarrollo. Las capacidades de gestión son limitadas, tanto desde lo público como así también desde lo privado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Recomendación 3: La intervención del Gobierno de Haití y el apoyo a recibir de los donantes, debería focalizarse en definir la priorización de cadenas de valor maduras (es decir, ya en funcionamiento y con la lógica de intervención de la recomendación 2) que más aporten a los objetivos estratégicos de desarrollo del país y aportar, en la medida necesaria, un mecanismo de financiación independiente que sea parte minoritaria de un inversor que complemente los fondos para el desarrollo de los nodos de la cadena (las MiPyMEs) <sup>81</sup> . |
| <i>Hallazgo 4:</i> Los beneficiarios consultados en relación con la RP1, han indicado que el programa ha mejorado su capacidad de generación de nuevos negocios y resultados, aunque no se han podido determinar evidencias cuantitativas al respecto. Si bien existen evidencias que, a partir de evaluaciones de impacto (pocas) realizadas sobre programas de apoyo al desarrollo de las MiPyMEs, las intervenciones de este tipo mejoran las condiciones de                                                                                                                                                                                                                          | Recomendación 4: Se recomienda asegurarse, en la etapa de diseño, que las contrapartes intervinientes puedan asegurar que se pueda realizar una verdadera evaluación de impacto que permita recoger mejores precisiones sobre las iniciativas instrumentadas para asegurar una mejor información de cara al diseño de futuras intervenciones.                                                                                                                                                                                                                   |

<sup>81</sup> Por ejemplo, bajo la forma de un fideicomiso administrado por el FDI para darle la dinámica necesaria para avanzar (evitando las demoras para las aprobaciones correspondientes) y donde sea el sector financiero (inversor) privado el que evalúe el proyecto presentado y aporte el riesgo de inversión necesario.

| Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| acceso al crédito de los beneficiarios finales, el programa no ha podido desarrollarla para establecer si, en el caso de Haití, las percepciones recibidas se correlacionan con la realidad del mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Dimensión 2: Organizativa y administrativa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Hallazgo 5:</i> En lo relativo a la RP1, y el resto de las operaciones de la EDSP, el cambio del OE afectó al gerenciamiento de la operación y a su sostenibilidad a partir de la débil institucionalidad existente y no fueron suficientes las medidas de mitigación tomadas para resolver este riesgo y contener el impacto que esta decisión tuvo en la ejecución del programa.                                                                                                                                                                                                                                                          | Recomendación 5: Evaluar con mayor rigurosidad y de manera periódica, las capacidades de un nuevo OE y determinar si los riesgos a enfrentar y los posibles planes de mitigación continúan haciendo viable la ejecución de las operaciones de acuerdo con su diseño original. Eventualmente, cancelar las operaciones cuando las condiciones de ejecución demuestren que el OE no pueda hacerlo y no seguir agregando más recursos sin sentido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Hallazgo 6:</i> Que el OE requiera en forma permanente de apoyo externo para la ejecución (con una limitada participación de la estructura de planta permanente) hace que quienes están a cargo del proyecto tengan una visión sesgada de las tareas a realizar ya que: (i) sus incentivos están inversamente alineados con una ejecución efectiva; y (ii) dependen necesariamente del mandato impartido por la autoridad (ministro y colaboradores) que solicitan su contratación, lo cual se potencia cuando existe una alta rotación del titular de la cartera.                                                                          | Recomendación 6: Asegurar que los equipos de apoyo para la ejecución del programa puedan transmitir de manera efectiva las capacidades necesarias para la ejecución de la operación y que esto se plasme, desde el primer momento, en las proyecciones presupuestarias de la institución objetivo del apoyo y en su traspaso, lo más rápido posible, a personal de planta de la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Dimensión 3: Dimensiones relacionadas con los procesos/actores públicos.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Hallazgo 7:</i> El MCI ha tenido varios cambios de ministros durante la operación lo cual, por las características de los procedimientos de aprobación gubernamentales haitianos, el carácter personal de las administraciones y el desafío político y social que las mismas implican en su relacionamiento, la han demorado y limitado en su desarrollo normal.<br>Adicionalmente, también se han operado disidencias en cuanto a los alcances e instrumentación del proyecto en el equipo de colaboradores directos de cada ministro lo cual ha derivado en cambios constantes de consultores de apoyo para su correspondiente ejecución. | Recomendación 7: Como lección aprendida, los cambios estructurales necesarios para impactar en el sector privado deben partir de pequeñas intervenciones lideradas por instituciones que no estén sujetas a la volatilidad de la dinámica política e institucional del Gobierno de Haití, ya que esta situación afecta la capacidad de ejecución de la operación.<br>Estas instituciones (o empresas) deben aportar, necesariamente y a través de incentivos compatibles con el desarrollo buscado, una parte del riesgo del proyecto para asegurar su necesaria participación, compromiso e involucramiento en tal sentido.<br>Particularmente, se debería evaluar la posibilidad de verificar intervenciones que, salvo mejoras sustanciales en los procesos y procedimientos actuales ejecutados por las contrapartes públicas, permitan asegurar que los proyectos presentados por los beneficiarios finales se beneficien de intervenciones de contraparte que provean de una respuesta adecuada en los tiempos previstos dentro de las programaciones presentadas.<br>En este sentido, se podrían pensar en opciones de intervención vía BID Invest y BID Lab como una aproximación más efectiva a esta problemática.<br>Recomendación 7: Incluir desde el diseño un análisis de probabilidad de cambios en los titulares de la cartera y una evaluación objetiva de los tiempos necesarios para la aprobación de decisiones relacionadas con adquisiciones y pagos de los contratos firmados y el impacto que estas dilaciones pueden generar en el adecuado desarrollo de las acciones técnicas del programa.<br>Si no es posible diseñar acciones de mitigación, evaluar seriamente la capacidad de la contraparte ejecutora para estar al frente de la operación o en su defecto, asumir que, en dichas condiciones, y si no hay posibilidades de desarrollar gestiones o procedimientos alternativos, existe |

| Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | un riesgo muy alto de no lograr los objetivos planteados con aquellas iniciativas que requieran, como condición necesaria, tener respuestas y aprobaciones dentro de un rango de tiempo razonable (en particular, para poder hacer las inversiones necesarias en los proyectos presentados) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Dimensión 4: Fiduciarias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Hallazgo 8:</i> Un punto clave detectado es que el hecho que todas las decisiones deban pasar indefectiblemente por el ministro del sector (aprobaciones de contrataciones y pagos) hacen que: (i) exista un cuello de botella claro que ralentiza cada acción; y (ii) éste se potencie ante situaciones de cambios permanentes en el titular de la cartera (tal el caso del MCI). Esta situación no fue adecuadamente evaluada y ha sido un factor que, en el marco de los cambios políticos sucedidos en el programa, lo han afectado negativamente y también han generado un incremento en los riesgos fiduciarios y de reputación de la operación.                                                                 | Recomendación 8: Se recomienda instrumentar un mecanismo que, en particular en los proyectos cuyos procesos de adquisiciones tienen no objeción ex - ante del Banco, delegar en el coordinador general, junto con algún funcionario del Ministerio sectorial de menor rango, pero con la suficiente disponibilidad de tiempo y asignación específica al programa, la firma de contratos y la autorización del pago. El control por oposición lo tendría asegurado tanto por la labor de la auditoría interna, las misiones de supervisión técnica y fiduciaria del Banco y la auditoría externa del programa.                                                                                                                                                |
| <i>Hallazgo 9:</i> Lo anterior motiva también que, en ocasiones, y a los efectos de compensar estas demoras, se le soliciten al Banco no objeciones aceleradas en procesos que, por sus características y dado el riesgo reputacional que podrían involucrar, requieren una evaluación adecuada. Esta situación, también retrasa la ejecución (ya sea sustentando adecuadamente las intervenciones que se aprueban o tratando de explicar por qué no se puede avanzar en el sentido solicitado).                                                                                                                                                                                                                          | Recomendación 9: En entornos de ejecución tan complicados como el existente en Haití, no subestimar la necesidad de contar con equipos pertenecientes a la planta institucional y evitar reemplazarlos por consultores temporales, particularmente en los temas fiduciarios y de gestión operativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Dimensión 5: Gestión de Riesgo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Hallazgo 10:</i> La estructura diseñada para avalar la decisión del Banco de apoyar la construcción de institucionalidad y el correspondiente fortalecimiento de sus actores intervinientes (el MEF y el MCI) no sólo no pudo lograr su objetivo (dar un balance técnico – fiduciario a la ejecución) sino que constituyó uno de los problemas más importantes para lograr avanzar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Recomendación (10 y 11): Verificar, objetivamente, las condiciones institucionales de coordinación e interacción entre dependencias gubernamentales antes de construir instancias supra institucionales donde las posibles disidencias (o falta de coordinación y entendimiento) puedan bloquear la toma de decisiones asociadas con la gestión de la operación. Adicionalmente, verificar que los procesos de interacción entre ministerios, cuando se requiera que los mismos participen de manera conjunta en programas y proyectos, se encuentren funcionales, operativos y han desarrollado los canales de comunicación y decisión adecuados para mantener, dentro de los tiempos previstos, aquellas decisiones que requieren su interacción efectiva. |
| <i>Hallazgo 11:</i> La creación del Comité Director (pensado para balancear las decisiones estratégicas y equilibrar las decisiones entre el MEF y el MCI) corrió la misma suerte. En ambos casos, se asumió que ambos ministerios buscarían un trabajo conjunto coordinado, pero, en la práctica, esto no pasó. Esta decisión tuvo que ser revocada y así eliminar al Comité Director para evitar discusiones interminables relacionadas con los procesos de cada operación (donde los mismos tenían una visión de gestión de poder más que de discusión técnica de las opciones disponibles).                                                                                                                           | Eventualmente, repensar el diseño tratando de limitar, al máximo, la necesidad de intervención de distintos ministerios sectoriales en una misma operación a los efectos de simplificar este tipo de intervención de la contraparte pública.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Hallazgo 12:</i> La experiencia con SISALCO ha mostrado que, en aquellos programas que plantean experiencias piloto innovadoras y con la capacidad de cambiar el paradigma de actores y procesos existentes, es necesario desarrollar revisiones más rigurosas y objetivas sobre las capacidades y recursos de las contrapartes públicas y privadas para evitar convertir iniciativas potencialmente valiosas para apoyar el desarrollo productivo de las MiPyMEs en experiencias que, por el contrario, no pueden avanzar más allá de sus propias limitaciones e insumen costosas ejecuciones en tiempo y recursos financieros y humanos que son inefectivas y no aportan valor agregado a las partes intervinientes. | Recomendación 12: Verificar, en la etapa del diseño, si existen limitantes importantes en los procesos y procedimientos del sector público (particularmente los fiduciarios) que sean incompatibles con la velocidad de gestión requerida por el sector privado o si hay condiciones de mercado del sector privado (generación de acciones e información asociada a aspectos normativos y legales) que no le permitirían cumplir en tiempo y forma con los compromisos que, en este sentido, debe enfrentar para participar del programa.<br>En línea con lo anterior, verificar que, en la etapa de ejecución, se cumplan las condiciones definidas en los                                                                                                  |

| Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Recomendaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | procesos y procedimientos delineados y aprobados en el Reglamento Operativo de manera efectiva y en base a evaluaciones objetivas que permitan validar que las capacidades existentes y necesarias a desarrollar por las contrapartes públicas y privadas intervinientes para poner en funcionamiento las iniciativas previstas en este tipo de programas se siguen manteniendo con respecto al diseño original y, en su defecto, definir si es posible y de manera razonable ajustarlas (en caso de limitaciones subsanables) o cancelar el proyecto (en caso de limitaciones severas o no subsanables en los tiempos razonables necesarios). |
| <i>Hallazgo 13:</i> La actuación de SISALCO ha demostrado que, tanto desde el lado privado (empresas) como desde el público (OE), la falta de capacidad instalada y del compromiso necesario para instrumentar, desarrollar y usar herramientas de planificación que permitan mitigar los riesgos asociados a temas sociales y ambientales, por un lado, y asegurar su cumplimiento efectivo por el otro, deriva en posibles impactos negativos que, eventualmente, no pueden ser mitigados de manera posterior aún con asistencia técnica amplia y sostenida por parte del Banco. | Recomendación 12: Asegurar que la evaluación de las empresas privadas y los organismos ejecutores incluyan verificar la adecuada capacidad instalada y el compromiso necesario en relación con los temas asociados a los planes de mitigación de temas ambientales y sociales como así también que los proyectos categorizados como B completen los ESA y ESMP de manera oportuna.                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Anexo 1

### Tabla Producto<sup>82</sup>

#### Reformulación 1

Ampliación Programa Piloto para brindar apoyo a MiPyMEs

| Outputs                              | UM    |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | EOP |
|--------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| Business assisted by the Accelerator | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                                      |       | P(a) | 0    | 0    | 15   | 20   | 25   | 0    | 0    | 12  |
|                                      |       | A    | 0    | 0    | 0    | 0    | 12   | 0    | 0    | 12  |
| Microparks built and functioning     | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                                      |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1   |
|                                      |       | A    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1   |

Pilot Financing for Leasing Arrangements

| Outputs                   | UM    |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | EOP |
|---------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| Leasing companies created | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                           |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                           |       | A    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
| Technical consultancies   | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                           |       | P(a) | 1    | 0    | 3    | 3    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                           |       | A    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |

#### Reformulación 2

Catalyzing commercial financing for Anchor projects

| Outputs                     | UM    |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | EOP |
|-----------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| Private financing catalyzed | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 1    | 2    | 0    | 0    | 3   |
|                             |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 1   |
|                             |       | A    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1   |
| Public financing catalyzed  | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 1    | 2    | 0    | 0    | 3   |
|                             |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 2    | 1    | 0    | 0    | 1   |
|                             |       | A    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1   |

Facilitating the social and environmental viability of projects

| Outputs                                  | UM    |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | EOP  |
|------------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Micro Producers trained                  | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 593  | 983  | 0    | 0    | 1576 |
|                                          |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 225  | 100  | 0    | 0    | 10   |
|                                          |       | A    | 0    | 0    | 0    | 10   | 0    | 0    | 0    | 10   |
| Peripheral producers receiving TA.       | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 25   | 41   | 0    | 0    | 66   |
|                                          |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 100  | 100  | 0    | 0    | 215  |
|                                          |       | A    | 0    | 0    | 0    | 100  | 115  | 0    | 0    | 215  |
| Individuals compensated for resettlement | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 34   | 56   | 0    | 0    | 90   |
|                                          |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 34   | 0    | 0    | 0    | 0    |
|                                          |       | A    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

<sup>82</sup> Antes de reformularse, sólo se habían desembolsado un total de US\$193.333 en consultorías de apoyo para la instrumentación del Fondo de Garantías Parciales en el FDI, equipamiento y el pago de garantías por default de créditos. Al cierre del Fondo de Garantía (2012) se cancelaron los fondos anticipados al FDI para su fondeo (US\$5.056.067) que componen el total de US\$5.250.000 correspondientes a la primera parte de la operación y que dejaron un saldo de US\$14,5 MM para la reformulación.

| Outputs                         | UM    |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | EOP |
|---------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| Producers benefiting for a loan | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |
|                                 |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 75   | 0    | 0    | 3    | 0   |
|                                 |       | A    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   |

Facilitating the progressive emergence of projects

| Outputs                       | UM    |      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | EOP |
|-------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| Anchor firms served by the EA | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 2    | 3    | 2    | 0    | 7   |
|                               |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 1    | 2    | 0    | 0    | 2   |
|                               |       | A    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 2   |
| Feasibility studies financed  | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 2    | 3    | 2    | 0    | 7   |
|                               |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 1    | 1    | 3   |
|                               |       | A    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 3   |
| Projects analyzed by FDI      | Cant. | P    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1   |
|                               |       | P(a) | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1   |
|                               |       | A    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1   |