

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**NOTA DE ACCIÓN EN EL PAÍS PARA HAITÍ
2024-2026**

GN-3255-1
CII/GN-576-1

De conformidad con las Políticas de Acceso a Información del BID y de BID Invest, el presente documento se pone a disposición del público.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANARSE	Autoridad Nacional de Regulación del Sector de la Energía
CFI	Centro de Facilitación de Inversiones
ESG	Unidad de Soluciones Ambientales y Sociales
FAES	Fondo de Asistencia Económica y Social
IHSI	Instituto Haitiano de Estadística e Informática
OII	Oficina de Integridad Institucional
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PIC	Parque Industrial de Caracol
PIB	producto interno bruto

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	CONTEXTO DEL PAÍS	3
	Contexto político y social	3
	Principales desafíos de desarrollo	5
	Panorama macroeconómico	8
III.	LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN DEL GRUPO BID EN EL PAÍS	10
	La acción del Grupo BID en Haití.....	10
	Lecciones aprendidas del trabajo en un contexto frágil y de la programación del Grupo BID en Haití.....	15
	Propuesta de pilares y actividades prioritarias de la Nota de Acción en el País del Grupo BID.....	16
IV.	IMPLEMENTACIÓN DE LA NOTA DE ACCIÓN EN EL PAÍS	19
	Modalidades operativas y supervisión actual	19
	Posicionamiento estratégico	21
	A. Sinergias del Grupo BID	21
	B. Asociaciones, coordinación y movilización	24
	Financiamiento e inventario	25
V.	RIESGOS Y SU MITIGACIÓN	26
VI.	ANEXOS	30

**NOTA DE ACCIÓN EN EL PAÍS PARA HAITÍ
2024-2026**

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Haití, por ser un país frágil, hace frente a grandes desafíos configurados por dos factores que concurren:** (i) obstáculos al acceso a servicios básicos y desigualdades en la prestación de estos; y (ii) escasa resiliencia ante los trastornos externos. Sin embargo, estos desafíos presentan también oportunidades para un progreso significativo. Si bien el país sigue siendo vulnerable a desastres naturales y lagunas de infraestructura, hay un gran potencial para mejorar los servicios públicos. De concentrarse en un mejor acceso a la atención médica, la educación, el agua y el saneamiento, Haití puede avanzar hacia el logro de mejores resultados sociales. Hacer frente a asuntos de gobernanza, mejorar la coordinación en el sector público y reforzar la infraestructura son pasos esenciales que pueden abrir mayores oportunidades para la población y sentar las condiciones para un futuro más resiliente y estable.
- 1.2 El país experimenta en la actualidad un contexto complejo y multidimensional, caracterizado por desafíos tales como el conflicto, la violencia generalizada y la actividad delictiva.** Las pandillas tienen una importante presencia en zonas de la capital y ciudades de provincia y la inestabilidad política se suma a estas dificultades. La comunidad internacional, encabezada por la Misión Multinacional de Apoyo a la Seguridad, liderada por Kenia, ha intervenido para ayudar a restablecer el orden, lo que indica un compromiso con la estabilidad y el futuro de Haití. Si bien la situación sigue siendo apremiante, estos esfuerzos sientan la base para reconstruir y reforzar sectores clave, como los de atención médica y educación.
- 1.3 El panorama económico de Haití sigue siendo difícil, caracterizado por seis años consecutivos de declinación económica y una disminución de la inversión extranjera directa, debido en gran medida a cuestiones de seguridad.** El mercado de trabajo hace frente a un alto índice de desempleo, especialmente entre los jóvenes, mientras que el sector privado tropieza con obstáculos para el crecimiento, tales como elevados costos iniciales, escasez de energía, reducido acceso a financiamiento e inestabilidad política. Estos factores han contribuido a un difícil clima para la inversión, que entraba la recuperación económica y repercute en la situación socioeconómica más general en Haití.
- 1.4 Un principio rector del Grupo BID consiste en continuar la acción para asegurar un apoyo continuo y contribuir a hacer frente a las características de fragilidad, conflicto y violencia criminal (FCCV).** Para superar los desafíos a corto y largo plazo a que hace frente Haití se necesitará un firme liderazgo de su gobierno y el compromiso de larga duración del Grupo BID y otros socios para aunar esfuerzos en una visión común de mediano a largo plazo para el país. El Grupo BID está trabajando con el gobierno haitiano a fin de preparar un plan para Haití 2024-2030 (el plan) con la aportación de otras medidas conjuntas con el Banco Mundial y otras partes interesadas para apoyar la recuperación del país y posicionarlo en una trayectoria sostenible hacia el desarrollo inclusivo. El plan estará estructurado en dos fases para tener en cuenta la situación actual y en evolución en el país: (i) en la Fase I (2024-2026) se prestará apoyo a actividades, alineadas con las prioridades del Gobierno de Transición, para reactivar la

economía y reanudar el acceso a los servicios básicos; y (ii) en la Fase II (2027-2030) se respaldarán proyectos de recuperación en gran escala después del conflicto.

- 1.5 **En las dos fases del plan, adaptadas a las necesidades y a la realidad del contexto, se asignará prioridad a tres pilares estratégicos: (i) impulsar el crecimiento económico; (ii) apoyar el acceso a los servicios básicos y reforzar el capital humano; y (iii) realzar la capacidad institucional y el Estado de derecho.** Además, se prestará apoyo a dos prioridades transversales que son esenciales y clave para la sostenibilidad de los resultados de desarrollo: (i) apoyar a los más vulnerables (mujeres, jóvenes y personas desplazadas internamente); y (ii) aumentar la resiliencia ante los trastornos externos y evitar pérdidas en el futuro. El plan servirá de marco para la coordinación y movilización de recursos a fin de financiar inversiones críticas en esos pilares. Incluirá asimismo el establecimiento de una unidad especializada de implementación creada exclusivamente para ese fin con un mecanismo de ejecución basado en los resultados y con autonomía técnica, financiera y administrativa, y personal de alto nivel, teniendo en cuenta la experiencia anterior en Haití.
- 1.6 **La presente Nota de Acción en el País para 2024-2026 refleja la primera etapa del plan y está dirigida a apoyar la labor de recuperación, reactivar la economía, atender necesidades inmediatas y sentar las bases para un crecimiento sostenible e inclusivo.** La nota orientará la labor del Grupo BID para promover tres ámbitos prioritarios en cada uno de los tres pilares estratégicos en los próximos dos años. En el primer pilar estratégico, la labor estará concentrada en (i) la reconversión laboral de los jóvenes; (ii) el restablecimiento de la conectividad interna e internacional; y (iii) el apoyo para la ampliación de escala de los productos agrícolas y manufactureros. En el segundo pilar se tratará de (i) reducir la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria; (ii) aumentar la utilización de servicios de salud preventivos y esenciales; y (iii) mejorar el acceso a las escuelas y a la alimentación en las escuelas. Por último, en el tercer pilar, se prestará especial atención a: (i) promover la digitalización, (ii) implementar habilitadores tecnológicos y capacidad tecnológica; y (iii) reforzar competencias esenciales de los funcionarios públicos.
- 1.7 **La presente es la primera Nota de Acción en el País del Grupo BID y sigue la orientación del Marco de Fragilidad, Conflicto y Violencia Criminal recientemente aprobado.** Se trata de una estrategia de país simplificada y de plazo más breve diseñada para situaciones en que no es posible preparar una estrategia tradicional y completa, que, sin embargo, es necesaria para la acción del Grupo BID. Por lo tanto, la presente nota debe estar concebida como puente para preparar una estrategia de país completa una vez que la situación se estabilice.
- 1.8 **La nota recoge un mejor enfoque para nuevas operaciones sobre la base de las lecciones aprendidas, la experiencia operativa y la alineación con las prioridades del Gobierno de Transición.** Además, hereda una considerable cartera activa que será esencial para obtener resultados de desarrollo durante su período de vigencia.
- 1.9 **A fin de alcanzar resultados tangibles y allanar el camino para tener un mayor impacto, en la implementación de la presente nota se aprovechará la adaptabilidad operativa para actuar en el contexto de fragilidad, conflicto y**

- violencia, de conformidad con el Marco de FCCV.** La complejidad y fluidez del contexto en Haití requiere adaptabilidad, capacidad de respuesta y un seguimiento y evaluación del riesgo continuos. Este enfoque entraña adaptar el diseño y la ejecución de las operaciones al contexto de FCCV, aplicar soluciones de gestión de los recursos humanos para apoyar al personal del Banco y aumentar las sinergias con el Grupo BID y otros socios, con inclusión de organismos especializados de las Naciones Unidas.
- 1.10 **La nota está alineada con la Estrategia Institucional del Grupo BID, que apunta a presentar un continuo coordinado de soluciones públicas y privadas para superar los desafíos a que hace frente Haití.** Además, de conformidad con la Estrategia+ del BID, la nota ha sido formulada sobre la base de un marco adaptado de selectividad estratégica que gira en torno a los resultados y el impacto, maximiza las sinergias público-privadas y refuerza los conocimientos en materia de diagnóstico e implementación. La nota está alineada con los siguientes seis ámbitos de enfoque operativo de la Estrategia+ del BID: biodiversidad, capital natural y acción climática; igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos; capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana; protección social y desarrollo del capital humano; infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva y desarrollo productivo e innovación a través del sector privado.
- 1.11 **La nota será objeto de un seguimiento continuo que servirá para introducir ajustes periódicos en la acción del Grupo BID sobre la base de la evolución del contexto y de los escenarios de riesgo.** Tiene en cuenta también los Desafíos de Desarrollo de País, la Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011-2020, realizada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), una evaluación de la fragilidad realizada en 2021 sobre la base de la metodología del Grupo de los Siete, las lecciones aprendidas de nuestras actividades anteriores en Haití y la colaboración con el Banco Mundial y otros socios. Se propone que el Informe de Avance de Haití constituya el mecanismo anual de presentación de información al Directorio Ejecutivo sobre la implementación de la nota.

II. CONTEXTO DEL PAÍS

Contexto político y social

- 2.1 **Haití enfrenta una profunda crisis multidimensional que se caracteriza por la fragilidad, el conflicto y la violencia criminal.** En 2022, su puntaje en el indicador mundial de gobernanza para estabilidad política y ausencia de violencia era de 10,4 sobre 100. Además, Haití ocupaba el noveno lugar entre 177 países en el Índice de Estados Frágiles de 2023, lo que pone de relieve su vulnerabilidad¹. Los desafíos ambientales, como la elevada exposición y la vulnerabilidad a desastres naturales y la falta de resiliencia y capacidad de adaptación al cambio climático, agravan más estas dificultades y causan mayor fragilidad.
- 2.2 **La violencia criminal sigue teniendo un gran impacto en la vida de los haitianos.** Las pandillas controlan del 80% al 90% de la capital y periódicamente se denuncian secuestros para obtener un rescate. Según el Alto Comisionado de

¹ https://www.theglobaleconomy.com/rankings/fragile_state_index/.

las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, los homicidios aumentaron en un 156% en 2023, en comparación con el año anterior. Tan solo en el primer semestre de 2024, casi 3.800 personas murieron o resultaron heridas. El número de secuestros también se disparó, de casi 1.400 en 2022 a más de 2.200 en 2023, lo que representa un aumento del 63%. En el primer semestre de 2024 (enero a junio) se documentaron más de 800 secuestros². Por otra parte, la violencia de género está generalizada y afecta al 70% de las mujeres y niñas en zonas controladas por grupos armados³. En atención a la inseguridad nacional cada vez mayor, el ex Primer Ministro Ariel Henry pidió oficialmente en octubre de 2022 que se enviara una fuerza armada internacional especializada. En agosto de 2023, Kenia aceptó liderar una misión multinacional de apoyo a la seguridad en Haití y desplegó a 2.500 agentes de policía para ayudar a restablecer la seguridad y la estabilidad. En la actualidad, una delegación de 400 oficiales de Kenia ha llegado a Haití como parte de esta misión tan esperada. Si bien la misión ha logrado cierto éxito en la reducción de la violencia, los progresos son frágiles y la situación sigue siendo inestable.

- 2.3 **La violencia de las pandillas ha dado lugar a un alto grado de desplazamiento interno forzado y migración.** Según la Organización Internacional para las Migraciones, el número de desplazados internos que huyen de la violencia de las pandillas y buscan refugio en campamentos temporales en condiciones extremas ha llegado en octubre de 2024 a más de 700.000, la mitad de ellos niños⁴. La Oficina del Censo informa que la migración tan solo a los Estados Unidos ha crecido en un 17% desde 2022⁵. El alto grado de inseguridad ha dado lugar también a un aumento de la migración ilegal, con lo que un número cada vez mayor de gente es repatriada. Unas 217.000 personas fueron repatriadas a Haití en 2023 y unas 99.000 en el primer semestre de 2024⁶. En octubre de 2024, la repatriación aumentó considerablemente; en efecto, se registraron más de 27.000 casos en dos semanas y más de 150.000 retornados en el transcurso del año.
- 2.4 **La crisis multifacética que impacta a Haití ha afectado a la prestación de servicios públicos** El sistema de atención médica se ha visto especialmente perjudicado y casi 40 instituciones de salud en la zona metropolitana de Puerto Príncipe han sido objeto de vandalismo y obligadas a cerrar sus puertas, mientras los hospitales restantes hacen frente a una demanda abrumadora. Además, casi el 40% del personal médico ha salido del país debido a la inseguridad cada vez mayor⁷. Las dificultades de abastecimiento debidas a ataques de grupos armados contra buques en el puerto de Puerto Príncipe y el cierre de la frontera con la República Dominicana han contribuido a la actual escasez de productos alimenticios y suministros médicos esenciales. El sector de educación ha sido también afectado y se registra un aumento del 900% en los atentados contra

² https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/quarterly_report_on_the_human_rights_situation_in_haiti.pdf.

https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/2024_q1_human_rights_quarterly_report_en_19.04.2024.pdf.

³ https://ijdh.org/wp-content/uploads/2021/12/Gender-Based-Violence-in-Haiti_UPR-Submission_EN.pdf.

⁴ <https://haiti.iom.int/data-and-resources>.

⁵ <https://cis.org/Camarota/Fact-Sheet-Haitian-Immigrants-United-States>.

⁶ <https://haiti.iom.int/data-and-resources>.

⁷ <https://www.unicef.org/press-releases/violence-sending-shocks-around-haitis-collapsing-health-system>.

escuelas, lo que da lugar a cierres y trastornos generalizados⁸. En Puerto Príncipe, el 45% de las escuelas están cerradas y otro 30% sólo funciona parcialmente⁹. Algunas escuelas sirven ahora de albergue para desplazados internos que huyen de la violencia de las pandillas y por lo menos 25 escuelas son utilizadas como refugios. Además, la crisis energética se ha intensificado y se registran frecuentes bloqueos en terminales portuarias y de combustible, lo que perturba la distribución de combustible y repercute en las condiciones de vida de muchos haitianos.

2.5 Haití también está experimentando una continua inestabilidad política. A principios de 2024, los ataques de pandillas se intensificaron, lo que dio lugar a un estado de emergencia y el cierre del aeropuerto durante casi tres meses. En medio de la inquietud internacional, en una reunión de la Comunidad del Caribe se propuso establecer un Consejo Presidencial de Transición con el objetivo de estabilizar al país y organizar elecciones. El Primer Ministro Henry anunció su decisión de dimitir una vez establecido el Consejo, el cual nombró Primer Ministro a Garry Conille que, en junio de 2024 y en colaboración con el Consejo Presidencial de Transición, formó un gabinete para la transición hacia la celebración de elecciones democráticas, libres y creíbles.

2.6 Se han establecido las prioridades fundamentales del Gobierno de Haití. A la fecha, el Gobierno de Haití ha fijado como prioridades fundamentales reforzar la seguridad para estabilizar el país, impulsar la recuperación de la economía, rehabilitar la infraestructura, lograr la seguridad alimentaria y el acceso a servicios básicos, preparar la celebración de elecciones y reforzar la justicia y el Estado de derecho, con inclusión de la lucha contra la corrupción. Los planes incluyen equipar mejor a la policía y las fuerzas armadas para restablecer el orden, hacer inversiones estratégicas y modernizar la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Impuestos para aumentar la eficiencia en la recaudación tributaria. En el marco de la transición, la Unidad de Lucha contra la Corrupción (ULCC) ha recomendado ya actuaciones judiciales en casos de corrupción tras descubrir transacciones fraudulentas relacionadas con la adquisición de bienes raíces y el arriendo de automóviles, junto con anomalías en los contratos y una mala gestión de los recursos públicos.

Principales desafíos de desarrollo

2.7 Se suman a estas dificultades la vulnerabilidad de Haití a los desastres naturales y su escasa capacidad para la gestión del riesgo de desastres. La ubicación geográfica (véase el Anexo I) y las condiciones socioeconómicas de Haití lo hacen sumamente vulnerable a los desastres naturales. El país está situado dentro de la franja de huracanes y a lo largo de varias fallas tectónicas, por lo que hace frente con frecuencia a huracanes, terremotos e inundaciones. El terreno escarpado y la gran deforestación agravan esta circunstancia y dan lugar a severos deslizamientos de tierra e inundaciones. Además, la infraestructura inadecuada y los limitados recursos de Haití entraban una labor efectiva de preparación y respuesta en casos de desastre. Estos factores colocan a Haití entre los países más propensos a desastres en el mundo y más del 96% de su población está expuesta a múltiples amenazas.

⁸ <https://www.unicef.org/media/152411/file/Haiti-2023-COAR.pdf>.

⁹ <https://www.iadb.org/en/news/idb-and-scholas-occurrentes-partner-reduce-youth-violence-haiti>.

- 2.8 **La reciente crisis que afecta a Haití agrava también los desafíos estructurales en la prestación de servicios básicos en distintos sectores.** Cabe a un sector público eficiente un papel fundamental en la prestación de servicios públicos. En la actualidad, esas funciones están restringidas por cuestiones de gobernanza en el sector público, como la falta de coordinación y el financiamiento insuficiente, lagunas de infraestructura en la prestación de servicios básicos de buena calidad y la escasez de datos para orientar las decisiones de política. Estos desafíos limitan el acceso a los servicios básicos y contribuyen a que los resultados sociales en Haití sean deficientes.
- 2.9 **El acceso a la atención médica es limitado.** El sistema de atención médica en Haití carece de personal y recursos suficientes, con menos de una cama de hospital por cada 1.000 personas¹⁰, lo que está por debajo de las normas internacionales y del promedio de 2,1 camas en América Latina y el Caribe ¹¹. Únicamente el 23% de la población tiene acceso a una atención primaria de buena calidad (OMS, 2017). Los índices de inmunización están por debajo de los promedios regionales y sólo el 50% de los niños de un año de edad reciben la vacuna contra la difteria, el tétanos y la tos ferina y el 65% la vacuna contra el sarampión. Además, el 38% de las mujeres casadas de 15 a 49 años de edad tienen necesidades de anticonceptivos no atendidas. El sector hace frente a dificultades de organización, limitaciones presupuestarias y cuestiones de gobernanza y depende de donantes externos para obtener apoyo.
- 2.10 **El sector de educación, a pesar de ciertos avances, sigue haciendo frente a desafíos tales como el reducido acceso, temas de calidad y cuestiones de gobernanza.** Las escuelas públicas suelen carecer de equipos adecuados y los maestros no tienen suficiente material pedagógico (mesas, cuadernos, libros de texto, etc.). El programa de estudios es anticuado y los maestros no tienen la formación necesaria para alcanzar los estándares en la materia. Por otra parte, no existe un sistema para fijar y medir el nivel de calidad. Como consecuencia, la tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria es del 70%, por debajo del promedio regional del 93%, lo que indica que muchos niños no reciben educación básica. La tasa de terminación de los estudios primarios en Haití es del 49%, casi la mitad del promedio regional del 94% (USAID). Si bien hay pocos datos completos sobre indicadores de género y diversidad, los datos en pequeña escala recopilados esporádicamente en el curso de los años dan cierta idea de la situación.
- 2.11 **El acceso a servicios de agua y saneamiento es menor que el del promedio de los Estados en situación de fragilidad y conflicto.** Únicamente el 67% de la población tiene acceso a fuentes de agua mejoradas, en comparación con un 98% en el resto de América Latina y el Caribe¹². Ello está vinculado con desafíos de coordinación y la fragmentación de la normativa de los sectores del agua y el saneamiento (Banco Mundial, 2023) y, en última instancia, obstaculiza las medidas de control de enfermedades.

¹⁰ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC395802/>.

¹¹ <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099805001182361842/pdf/P1782990d657460cb0a2080ac0048f8b98f.pdf>.

¹² [https://dicf.unepgrid.ch/haiti/water#:~:text=Haiti%20faces%20serious%20challenges%20in,collection%20time\)%20%5B1%5D](https://dicf.unepgrid.ch/haiti/water#:~:text=Haiti%20faces%20serious%20challenges%20in,collection%20time)%20%5B1%5D).

- 2.12 **La infraestructura de transporte de Haití limita la conectividad e incrementa los costos.** A pesar de las importantes inversiones en infraestructura vial realizadas en el último decenio, muy subvencionadas por la comunidad internacional, la mitad del país sigue estando mal conectada y la calidad de los caminos sigue estando entre las más bajas entre 141 países (puesto 136) (Foro Económico Mundial, 2019). La baja densidad vial y la calidad deficiente de la infraestructura (únicamente el 50% de las carreteras primarias/nacionales y secundarias/ departamentales están pavimentadas y prácticamente ninguna de las carreteras terciarias/comunales lo está) aumentan los costos de transacción, limitan el acceso a servicios básicos (salud, educación, por ejemplo) y en última instancia repercuten en indicadores económicos y de desarrollo clave, como la seguridad alimentaria, especialmente en zonas rurales. La falta de claridad en el actual marco institucional y legal relativo al mantenimiento de la red carreteras rurales explica también la poca atención que se presta a ella. Además del importante impacto social negativo, los fenómenos meteorológicos extremos también perturban gravemente el sector del transporte y destruyen infraestructura vital. Ello da lugar a la desconexión prolongada de regiones dentro del país y se prevé que los riesgos se han de multiplicar por el impacto del cambio climático. Además de las carreteras, la infraestructura de transporte aéreo y marítimo también hace subir los costos de transacción con factores externos negativos en la actividad empresarial y la conectividad. Por último, la adaptación al cambio climático no está debidamente incorporada en la normativa pública.
- 2.13 **El acceso limitado a servicios fiables de electricidad también obstaculiza el desarrollo y la competitividad de Haití.** El índice de electrificación del país es del 49,3% y más de 6,1 millones de personas siguen careciendo de acceso a buenos servicios de electricidad¹³. La energía es costosa y poco fiable, por lo que constituye un obstáculo para la inversión, la competitividad, el desarrollo comercial y la vida cotidiana. Las instituciones del sector hacen frente a desafíos de capacidad institucional al carecer de recursos humanos y financieros suficientes para desempeñar debidamente sus funciones y la falta de políticas y planes para el desarrollo sostenible del sector a mediano y largo plazo no hace posible diversificar la matriz energética, reducir el costo de la electricidad y dar mayor acceso a ella.
- 2.14 **Los indicadores sociales se han deteriorado como resultado de estos desafíos acumulados.** El nivel de inseguridad alimentaria es alto y la prevalencia de la inseguridad moderada o severa es la más alta de América Latina y el Caribe (afecta a un 82,8% de la población, en comparación con el promedio del 31,3% en América Latina y el Caribe en 2021-2023)¹⁴. Según la Clasificación Integrada de las Fases de la Seguridad Alimentaria (IPC), casi el 50% de la población, 4,95 millones de personas, experimentaban un nivel agudo de inseguridad alimentaria entre marzo y junio de 2024 (fase 3+ de IPC)¹⁵. En los seis últimos meses, el costo de la canasta de alimentos ha subido un 22%, lo que hace que la nutrición básica no esté al alcance de millones de personas. Los indicadores de salud también están empeorando. En los cinco últimos años, los casos de enfermedades transmitidas por el agua y transmitidas por vectores han subido un 15% y la tasa de mortalidad como consecuencia de enfermedades transmisibles

¹³ <https://tradingeconomics.com/haiti/access-to-electricity-percent-of-population-wb-data.html>.

¹⁴ <https://openknowledge.fao.org/items/7dab011e-db47-4c63-951e-c69e49111b65>.

¹⁵ <https://www.ipcinfo.org/ipc-country-analysis/details-map/en/c/1156884/?iso3=HTI>.

es de 218,1 por cada 100.000 habitantes¹⁶. El cólera volvió a aparecer en Haití en octubre de 2022, después de tres años sin casos. Hay 4.845 nuevos casos de cólera confirmados, 86.114 sospechados y 1.297 muertes a mediados de julio de 2024¹⁷. Cabe señalar que el brote de cólera más reciente causó casi 10.000 muertes y se registraron 820.000 casos entre 2011 y 2019. La mortalidad materna equivale a cinco veces el promedio regional, lo que se debe en parte a un menor número de partos en instalaciones de salud, y la mortalidad infantil equivale a casi cuatro veces el promedio de América Latina y el Caribe. Los resultados educacionales se han visto considerablemente afectados. La mayor parte de los estudiantes haitianos, al cumplir 18 años, habrán asistido a la escuela durante 11 años, lo que equivale únicamente a 6,3 años de educación de calidad y efectiva. El cierre de más de 1.000 escuelas ha dejado a 270.000 niños sin acceso a la educación, lo que agrava aún más la pérdida de aprendizaje y los bajos resultados educacionales¹⁸.

- 2.15 **El sector privado, que se compone predominantemente de empresas pequeñas y fragmentadas, hace frente a grandes desafíos para ampliar sus actividades.** Crear una empresa en Haití es un proceso prolongado y costoso, lo que entraba considerablemente el crecimiento económico y la iniciativa empresarial. La duración promedio de la etapa inicial es de 97 días, mayor que los 28,8 días registrados en otros países de América Latina y el Caribe. Además, el costo de crear una empresa en Haití es elevado y equivale al 180% del ingreso per cápita promedio. Las ineficiencias se extienden al registro de propiedades, que lleva en promedio 319 días, mucho más que la duración de un día que se observa en las economías con mejores resultados y los 63,7 días típicos en América Latina y el Caribe. La inestabilidad política y la violencia agravan aún más estos retos y un 84% de las empresas indican que la inestabilidad política constituye su obstáculo más importante. La violencia de las pandillas perturba el abastecimiento de energía y bloquea caminos, lo que afecta a la actividad comercial. El clima para la inversión más en general también es difícil y se caracteriza por una infraestructura deficiente, una débil protección de inversionistas, una falta de sistematización en el cumplimiento coercitivo de los contratos, el alto costo de la energía y una corrupción generalizada. Estos factores, sumados, crean un difícil entorno para la inversión nacional y extranjera y entorpecen el avance de la economía.

Panorama macroeconómico

- 2.16 **Los indicadores económicos también se han deteriorado, como ponen de manifiesto seis años consecutivos de declive de la economía.** El producto interno bruto (PIB) real bajó un 1,9% en el ejercicio fiscal 2023, tras contracciones sucesivas del 1,7%, 3,3%, 1,8% y 1,7%, respectivamente, en los ejercicios fiscales 2019, 2020, 2021 y 2022. Los sectores primario, secundario y terciario se contrajeron en un 5,6%, 3,7% y 2,9%, respectivamente, en el ejercicio fiscal 2023. El Fondo Monetario Internacional proyecta un crecimiento negativo del 4% para el

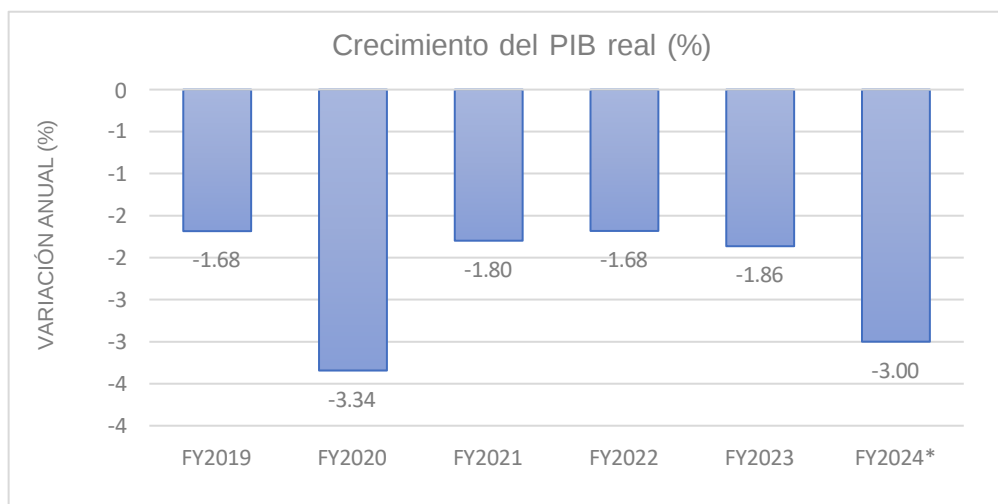
¹⁶ <https://hia.paho.org/en/countries-22/haiti-country-profile>.

¹⁷ <https://mspp.gouv.ht/site/downloads/SITREP%20CHOLERA%20de%20la%2028%20SE.pdf>.

¹⁸ <https://www.unicef.org/edia/152411/file/Haiti-2023-COAR.pdf>.

ejercicio fiscal 2024, lo que puede significar el sexto año consecutivo de contracción de la economía en Haití¹⁹.

Gráfico 1: Crecimiento del PIB real (variación porcentual)



Fuente: Instituto Haitiano de Estadística e Informática (IHSI) y Perspectivas de la Economía Mundial de octubre de 2024.

- 2.17 **La inversión extranjera directa y las exportaciones han ido en descenso.** Las cuestiones de seguridad y la inestabilidad política son factores que han reducido la confianza de los inversionistas y dado lugar a un descenso muy considerable de la inversión extranjera directa, que representó el 0,1% del PIB en el ejercicio fiscal 2023. Las exportaciones han bajado un 57% del PIB en los cinco últimos años, lo que refleja los desafíos económicos más generales a que hace frente el país, entre ellos, una menor capacidad de producción debido a cuestiones de seguridad y la perturbación de las cadenas de suministro²⁰.
- 2.18 **El mercado de trabajo se caracteriza por un alto grado de informalidad, desempleo y subempleo** y hay un desajuste entre quienes buscan empleo y los posibles empleadores. Los jóvenes, las mujeres y las personas con discapacidad son los que hacen frente a estas dificultades en forma más aguda. El índice de desempleo era de un 19% en el ejercicio fiscal 2023, uno de los más altos de la región. El desempleo de jóvenes es de 30,7%, el segundo porcentaje más alto en América Latina y el Caribe.

¹⁹ Instituto Haitiano de Estadística e Informática.

²⁰ Perspectivas Económicas Mundial, abril de 2024.

III. LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN DEL GRUPO BID EN EL PAÍS

La acción del Grupo BID en Haití

3.1 **El Grupo BID ha trabajado continuamente en Haití durante décadas.** El 15 de noviembre de 2017, el Directorio Ejecutivo aprobó la actual Estrategia de País con Haití, que inicialmente abarcaba el período 2017-2021 ([GN-2904](#)), tras las últimas elecciones organizadas en el país en 2016. En un contexto de mayor fragilidad y desorden político, la estrategia fue prorrogada dos veces²¹ y está en vigor hasta el 31 de diciembre de 2024.

3.2 **La actual Estrategia de País del Grupo BID apunta a contribuir a un crecimiento mayor, inclusivo y más sostenible que sustente una reducción de la pobreza y la desigualdad.** La Estrategia de País parte de la base de los logros y de las lecciones aprendidas de la estrategia anterior (2011-2015), que respaldó la reconstrucción y el desarrollo del país después del terremoto de 2010. La estrategia tiene tres ámbitos estratégicos, con los objetivos principales siguientes:

- **Mejorar el clima de negocios a fin de aumentar la productividad,** mediante la prestación de apoyo a reformas para simplificar procedimientos, reducir costos y aumentar la competitividad y haciendo frente a los desafíos en los sectores de agricultura y transporte. La estrategia promueve también la inversión del sector privado en sectores clave como la agroindustria, la infraestructura y el turismo sostenible.
- **Hacer más accesibles servicios públicos esenciales para realzar el desarrollo humano,** mejorando la calidad y el alcance de los servicios de educación, salud, agua y saneamiento, y energía. La estrategia promueve también la protección social e inclusión, especialmente de grupos vulnerables como las mujeres, los jóvenes y las personas con discapacidad.
- **Fortalecer la capacidad del gobierno para aumentar la sostenibilidad fiscal,** mejorando la gestión financiera pública, la movilización de ingresos internos y la gestión de la deuda. La estrategia respalda también la modernización de la administración pública y el mejoramiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

La Estrategia de País incorporaba también temas transversales como la resiliencia ante el cambio climático, la protección del medio ambiente y la igualdad de género.

3.3 **Durante el período de la Estrategia de País del Grupo BID 2017-2024, el BID aprobó un total de 21 operaciones por un monto de US\$1.231,5 millones.** Seis de esas operaciones correspondían al sector de infraestructura y energía, por un total de US\$545 millones, que representa el 44% del monto total. Además, se aprobaron nueve operaciones en el sector social, que abarcaban ámbitos como la protección social, la salud y la educación, por un total de US\$475 millones, equivalente al 38% del monto total. Las operaciones restantes incluían dos en el sector de agricultura (US\$115 millones), tres en el de fortalecimiento institucional (US\$79 millones) y uno en el de comercio e inversión (US\$17,5 millones). Todas las operaciones aprobadas estaban alineadas con la Estrategia de País y el 29% de ellas apuntaba a mejorar el clima de negocios a fin de aumentar la

²¹ GN-2904-2 y GN-2904-3.

productividad; el 57% se centraba en hacer más accesibles servicios públicos esenciales para realzar el desarrollo humano y el 14% estaban destinadas a reforzar la capacidad del gobierno para aumentar la sostenibilidad fiscal.

3.4 En los últimos años se registró una transición hacia la prestación de apoyo a los más vulnerables en respuesta a la crisis social.

A medida que aumentaban el desorden político, la inquietud social y la fragilidad, fueron surgiendo en Haití crisis sociales con un nivel sin precedentes de inseguridad alimentaria y una disminución de los niveles de los indicadores de salud. En respuesta, a partir de 2019 las prioridades de la Estrategia de País se dirigieron hacia el suministro de servicios básicos a las poblaciones más vulnerables afectadas por la inseguridad alimentaria y el cólera, entre otras cosas. Desde 2020, el 60% de los montos

aprobados por el BID estaban destinados a operaciones en el sector social. Este cambio dio lugar a un nuevo equilibrio en la proporción de proyectos en el sector social (protección social, salud y educación) aprobados desde 2020 con una cartera actual en ejecución del 32%, mientras que un 44% de la cartera sigue destinada a proyectos de infraestructura (véase el Anexo III).

3.5 Al mismo tiempo, la infraestructura sigue teniendo importancia crítica para las mejoras estructurales a largo plazo que apuntan a reducir la fragilidad.

Por ello, siguen en curso intervenciones destinadas a mejorar la gobernanza, abrir oportunidades económicas y dar empleo a través del sector privado de mediano a largo plazo. Los programas de infraestructura se han adaptado y modificado para responder mejor al contexto y generar resultados que aseguren la efectividad.

3.6 En el período de la Estrategia de País 2017-2024, las aprobaciones de BID Invest se cifraron en US\$60,6 millones y se relacionaron con nueve operaciones específicas en el país.

En términos monetarios, las aprobaciones estaban concentradas en el sector industrial (69%), seguido del de mercados financieros (11%), transporte (9%), agricultura y desarrollo rural (8%) y energía

Recuadro 1. Espectro continuo de apoyo para responder a la crisis de inseguridad alimentaria, apoyar la resiliencia y promover oportunidades de sustento

Desde 2020, el Banco ha apoyado los esfuerzos de Haití por hacer frente a la inseguridad alimentaria como factor determinante transversal del bienestar y el desarrollo, con modalidades complementarias de transferencia, como la alimentación escolar, transferencias de efectivo y efectivo por trabajo a fin de lograr un impacto en el desarrollo infantil y en la retención y el aprendizaje escolares y para beneficiar a mujeres, personas con discapacidad y jóvenes.

Ha sido muy importante a estos efectos que los programas del BID siguieran fortaleciendo la capacidad institucional de entidades de gobierno y del Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES), el organismo ejecutor, reforzando su capacidad administrativa, fiduciaria y en materia de adquisiciones.

El método ha consistido en la aprobación de tres operaciones (HA-L1145, HA-J0001 y HA-J0005), que han obtenido importantes resultados, con más de 1,3 millones de beneficiarios (alrededor del 12% de la población) a los que se ha prestado asistencia en atención a la crisis de inseguridad alimentaria mientras, al mismo tiempo, se creaba resiliencia en la comunidad mediante intervenciones de efectivo por trabajo para restablecer medios de sustento locales y preservar activos ambientales.

Como parte de la serie, en 2023 y 2024 se aprobaron otras dos operaciones, denominadas Combatir la Inseguridad Alimentaria y Fomentar la Resiliencia mediante una Red de Protección Social para Poblaciones Vulnerables (HA-J0007) y Programa Comunitario para Fomentar la Seguridad Humana en Haití (HA-J0008), con arreglo a este enfoque programático y con el mismo objetivo de hacer frente a la inseguridad alimentaria.

(2%). En el mismo período, BID Invest aprobó también 13 servicios de consultoría no regionales dirigidos a aumentar la viabilidad de los proyectos y acelerar el establecimiento de modelos de negocio sostenibles, inclusivos y resilientes en Haití. Sus agendas de enfoque incluyen a la micro, pequeña y mediana empresa y los negocios sostenibles, el género, la diversidad y la inclusión, el clima, las cadenas de valor sostenibles e inclusivas, el desbloqueo de financiamiento combinado, la gobernanza institucional y la transformación digital.

- 3.7 **En el período de la Estrategia de País 2017-2024, BID Lab aprobó 16 proyectos en el país por un monto de US\$13,8 millones.** En términos monetarios, las aprobaciones estaban concentradas en agricultura y desarrollo rural (41%), agua y saneamiento (21%), desarrollo del sector privado y la pequeña y mediana empresa (9%), energía (8%), salud (8%), medio ambiente y desastres naturales (6%), turismo sostenible (3%) y vivienda urbana y urbanización (3%). **Las operaciones incluían un proyecto insignia de BID Lab por un monto de US\$2 millones para establecer la Facilidad de Impacto para Haití, que apunta a apalancar otros US\$10 millones procedentes de cofundadores y del sector público.** Se trata del primer fondo de impacto en un Estado insular frágil y está diseñado como mecanismo para ampliar la escala de estrategias eficaces de desarrollo, mancomunar financiamiento, conocimientos especializados y aprendizaje en apoyo de cambios significativos en múltiples sectores, como los de saneamiento, salud, agricultura, educación y empleo.
- 3.8 **Resultados de desarrollo clave.** El Grupo BID logró grandes avances en los sectores prioritarios de la Estrategia de País 2017-2024, que incluyen importantes resultados en los tres principales ámbitos estratégicos de intervención, que se indican a continuación.
- 3.9 **Contribuir a mejorar el clima de negocios y potenciar la productividad.** Se han alcanzado hitos en diversos sectores. En la agricultura, la seguridad de la tenencia de la tierra ha mejorado; en efecto, 64.510 parcelas han sido catastradas y regularizadas, y los procedimientos son ahora más eficientes y accesibles, ya que en promedio el tiempo que lleva el registro de parcelas y su costo han bajado un 18% y un 12%, respectivamente. Además, desde 2017 unos 94.200 agricultores se han beneficiado de asistencia técnica, paquetes agrícolas e incentivos para la productividad con un enfoque de género y ha habido una elevada tasa de adopción de tecnología (73%). Ello dado lugar a un aumento de la producción agrícola (+38%) y de las ganancias (+63%) de los beneficiarios, de resultas de lo cual ha aumentado la productividad de la agricultura. Una mejor gestión de la presa Péligre benefició también a 6.441 agricultores al mejorar el riego y a 975 agricultores con nuevas zonas de cultivo, mientras que los programas dirigidos a mejorar la sanidad vegetal y animal beneficiaron a más de 350.000 agricultores. En el sector de transporte, desde 2017 se construyeron más de 90 km de caminos, se rehabilitaron 72 km, se hicieron obras de mantenimiento en 310 km y se pavimentaron 13 km, lo que contribuyó considerablemente a mejorar las condiciones de transporte, de resultas de lo cual se redujeron los costos de funcionamiento y el tiempo de transporte en diversos caminos de la red primaria (RN1, RN2, RN7, RN8). El BID proporcionó también apoyo para la respuesta al huracán Matthews, mediante la reparación de 450 km de caminos a fin de restablecer las condiciones de transporte para 1.286.810 personas en zonas afectadas por el huracán. Están en curso obras en el aeropuerto internacional de Puerto Príncipe para mejorar la seguridad mediante una nueva torre de control,

una valla de seguridad y equipos. Se prestó apoyo para el desarrollo del Parque Industrial de Caracol (PIC) en cinco operaciones sucesivas para mejorar el acceso vial al parque, incrementar el acceso a servicios de agua, saneamiento y de gestión de desechos sólidos, aumentar la generación de energía para los arrendatarios y ofrecer respaldo con fines de nómina y pagos de alquiler a empresas del PIC. Este apoyo programático contribuyó a atraer a cinco empresas a la zona y generar 15.324 puestos de trabajo (60% para mujeres) hasta 2020, antes de la crisis más reciente. En el curso del período de la actual Estrategia de País, BID Invest ha apoyado planes de competitividad e inversión sostenible de, entre otras, empresas industriales que funcionan en una zona franca (Codevi) y una empresa de vanguardia (Plastech) en la industria local del plástico. La adicionalidad financiera de estas operaciones es considerable si se tiene en cuenta que no existen soluciones similares en el mercado interno. Un paquete de financiamiento por un monto de US\$5 millones (que incluye financiamiento combinado y servicios de asesoramiento) a una empresa industrial (Barbancourt) apoya la ejecución de un proyecto de generación de energía solar fotovoltaica y una instalación de reciclado de vidrio para reducir el consumo de combustibles fósiles y el de botellas, respectivamente. Entre otros beneficios, que incluyen la generación de empleo y la reducción de las emisiones de CO₂, se prevé que el proyecto dejará disponibles fondos para respaldar a más de 3.000 pequeñas y medianas empresas abastecedoras de caña de azúcar. En general, las operaciones financiadas por BID Invest de 2017 a 2023 sustentaron 1.202 nuevos puestos de trabajo principalmente en empresas manufactureras y beneficiaron a 454 aprendices con iniciativas de apoyo al empleo y 178 mujeres con iniciativas de empoderamiento económico. Las inversiones dieron como resultado además 13 MW de generación de energía instalada adicional procedente de fuentes no contaminantes (para el consumo de una empresa industrial) y US\$13 millones para promoción en el comercio internacional.

- 3.10 **Con el fin de que los servicios sean más accesibles para realzar el desarrollo humano, el BID contribuyó a este objetivo estratégico en distintos ámbitos para llegar a las poblaciones más vulnerables.** Se amplió el acceso al agua en beneficio de más de 100.000 familias de Puerto Príncipe, en el norte y en algunas zonas rurales. Para hacer frente a la inseguridad alimentaria de gran escala, más de 1,3 millones de haitianos recibieron transferencias condicionadas y no condicionadas de efectivo y en especie, y también se prestó apoyo a programas impulsados por la comunidad de efectivo por trabajo, inclusión de jóvenes y resiliencia local. En el ámbito de la salud, el BID organizó una respuesta a la pandemia de COVID-19 (2020-2022) consistente en tratamiento en gran escala, suministro de equipos, capacitación de personal de la salud y renovación de la unidad de emergencias en el Hospital La Paix; el equipamiento de 91 instalaciones de atención primaria y mejores servicios para niños, mujeres y personas con discapacidad mediante la formación de 900 miembros de equipos de atención primaria en 16 comunidades. En el sector de educación, se construyeron o rehabilitaron 41 escuelas, más de 34.000 estudiantes de escuelas primarias públicas recibieron un conjunto holístico de intervenciones de calidad, más de 80.000 alumnos recibieron exenciones del pago de matrícula y más de 250.000 estudiantes fueron beneficiarios de programas del BID de alimentación escolar. En el sector de energía, BID Lab financió en 2023 una operación para aumentar el acceso a electricidad sostenible de 8.000 familias rurales de Haití y la demanda

de ella mediante redes de malla privadas y un programa de adquisición de electrodomésticos.

- 3.11 **Con respecto al pilar de fortalecimiento de la capacidad del gobierno, el BID ha ayudado sistemática y ampliamente a reforzar la capacidad de instituciones sectoriales** (Centre Technique d'Exploitation (CTE), OREPA y SAM en el sector de agua y saneamiento, la Autoridad Nacional de Regulación del Sector de la Energía (ANARSE) y Electricité d'Haiti (EDH) en el sector de energía, el Centro de Facilitación de Inversiones (CFI) en el del comercio e inversión, el Ministerio de Asuntos Sociales y Trabajo (MAST) y el FAES en el sector social, personal escolar y el Ministerio de Educación Nacional y Formación Profesional (MENFP) en el sector de educación, etc.). Se encuentran algunos ejemplos específicos en el sector del agua y saneamiento; se reforzó la compañía de agua de Puerto Príncipe (CTE) con siete oficinas equipadas y una mejor gestión financiera del servicio y se dotó de equipos y se reforzó la Dirección Nacional de Agua Potable y Saneamiento (DINEPA) y OREPA Ouest. En el sector de energía se reforzó a instituciones clave y se prestó apoyo al marco normativo de la energía. En el sector del transporte, se dotó de equipos a cuatro oficinas del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones (MTPTC) y se impartió formación a 474 empleados. En el sector de comercio e inversión extranjera, se proporcionó formación y equipos a CFI para que prestara apoyo a casi 50 empresas con 37 inversiones y 42 reinversiones desde 2017. En el sector de protección social, se proporcionó un apoyo integral para la capacidad del organismo ejecutor FAES, con lo cual la institución ganó el premio del BID

Recuadro 2. Lecciones del trabajo con organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales

Los organismos de las Naciones Unidas que participan en la ejecución de programas financiados por el Banco dependen de alianzas con socios de implementación, por lo general organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, que se contratan para cada proyecto a fin de que realicen una variedad de servicios o actividades. Como buena práctica, el BID debería recurrir a las entidades de las Naciones Unidas que tienen una sólida red de socios de implementación, lo cual generalmente aumenta la efectividad al dar acceso a las comunidades más remotas y vulnerables y puede superar las dificultades que entraña llegar a los destinatarios finales en la ejecución. Habría que asignar prioridad a los planes que combinen la metodología de los organismos especializados de las Naciones Unidas y un apoyo más amplio a los sistemas nacionales para la recopilación de datos y la ejecución de proyectos de manera de aumentar la eficiencia de la implementación de los proyectos.

Es fundamental aprovechar las competencias básicas y las ventajas comparativas de cada organismo especializado, ya que la experiencia fuera de su ámbito de especialización no siempre ha sido fructífera.

Con respecto al gasto que entraña la movilización de organismos especializados de las Naciones Unidas, es necesario conocer mejor los modelos de financiamiento de cada organismo para estimar los costos directos e indirectos de la ejecución de una serie de actividades y de llegar a un acuerdo sobre los cargos contractuales. A ese respecto, el Grupo del BID ha negociado acuerdos marco con varios organismos de las Naciones Unidas en que se establecen comisiones fijas, con lo que se asegura la transparencia y la estimación adecuada de los costos.

Superhéroes del Desarrollo en 2023. Durante el período de la Estrategia de País se ha prestado apoyo además a instituciones clave del gobierno central con el refuerzo de los sistemas del Ministerio de Finanzas mediante una estrategia integral (gestión de los recursos humanos, registro biométrico de los funcionarios públicos) y en la actualidad se está llevando a la práctica una política de jubilación para los funcionarios públicos a fin de aumentar la sostenibilidad fiscal de las instituciones públicas. También se ha avanzado en lo tocante a los sistemas de digitalización y de información mediante el apoyo prestado a diversos ministerios (Ministerio de Asuntos Sociales y Trabajo, Ministerio de Agricultura y Recursos Naturales, Ministerio de Educación y Formación Profesional, Ministerio de Finanzas) con lo cual, entre otras cosas, se han logrado mejoras respecto de la selección de los destinatarios de los programas de transferencias.

Lecciones aprendidas del trabajo en un contexto frágil y de la programación del Grupo BID en Haití

- 3.12 **Importantes lecciones obtenidas de la experiencia del Grupo BID en Haití y los contextos de fragilidad, conflicto y violencia criminal sirven de base para la presente nota.** El Marco de Apoyo a las Poblaciones Afectadas por Situaciones de Fragilidad, Conflicto y Violencia Criminal del Grupo BID pone de relieve la importancia de hacer frente a las causas básicas de la fragilidad y destaca la necesidad de que las entidades de desarrollo sigan participando y estén dispuestas a aceptar niveles de riesgo más altos.
- 3.13 **En vista de que el Grupo BID sigue desempeñando una función de liderazgo en Haití, las lecciones aprendidas del trabajo anterior revisten importancia crítica para el diseño de operaciones futuras en el país.** La Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011-2020, realizada por OVE en 2022, sumada a la experiencia operativa en el terreno, apuntan a lecciones sobre una adecuada ampliación de escala para lograr resultados, planes de implementación eficaces e innovadores, alternativas de supervisión, una mayor selectividad y un mejor desempeño de la cartera, así como a alianzas que pueden aprovecharse para tener un mayor impacto.
- 3.14 **Las operaciones futuras del Grupo BID en Haití estarán orientadas por lecciones y recomendaciones clave, entre ellas:**
- a. **La fragilidad plantea desafíos para el desarrollo en Haití que hay que abordar resueltamente.** Ello requiere un enfoque diferenciado que tenga en cuenta la fragilidad, centrado en el logro de proyectos y resultados de desarrollo de alta calidad, en lugar de un enfoque centrado en la cantidad de financiamiento que se proporciona.
 - b. **La experiencia en los últimos años indica avances, pero, al mismo tiempo, pone de relieve los desafíos de la ejecución de iniciativas con objetivos a mediano y largo plazo.** Ello pone de manifiesto la necesidad de identificar con mayor claridad los riesgos en el país y por sector, así como de fijar expectativas y resultados realistas.
 - c. **La inestable situación en Haití requiere flexibilidad operativa para hacer frente con eficacia a cambios en las necesidades y las circunstancias.** La falta de adaptabilidad en el diseño de proyectos ha entrabado la capacidad para responder con rapidez al entorno del país, que evoluciona con rapidez.

Una mayor flexibilidad en los marcos organizacionales permitiría a los equipos simplificar los procesos de contratación y adquisiciones y haría posible una ejecución más eficiente de las actividades de los proyectos.

- d. **El marco del Grupo de BID para apoyar a poblaciones en situación de fragilidad, conflicto y violencia criminal pone de relieve la necesidad de sostener el compromiso en casos de crisis mediante un apoyo continuo en sectores clave.** Durante algunas crisis, el Grupo BID tal vez no pueda seguir funcionando en la forma habitual o no pueda interactuar con autoridades públicas. En esos casos, seguir comprometidos puede revestir diversas formas, como la recopilación de información pertinente para evaluar la situación, la formulación de productos de conocimiento y el diseño de intervenciones para apoyar a los más vulnerables a través de las comunidades locales o de socios en el nexo acción humanitaria-desarrollo-paz²².
- e. **Respecto de los clientes del sector privado, habría que establecer estructuras de servicios de asesoramiento, financiamiento combinado y financiamiento flexible de conformidad con la capacidad del cliente y la mitigación de riesgos.** Los clientes haitianos sin experiencia previa en la colaboración con bancos multilaterales de desarrollo se han beneficiado especialmente de un enfoque de financiamiento específico para ellos. Los servicios de asesoramiento que presta BID Invest en situaciones de fragilidad, conflicto y violencia criminal revisten importancia crítica para aumentar la calidad y el alcance de los proyectos, ampliar la labor preliminar y de preparación de proyectos y reforzar la capacidad de los clientes en materia de implementación y seguimiento. Además, el financiamiento combinado seguirá siendo fundamental para ampliar la escala de las inversiones del sector privado, mitigar riesgos y tener un impacto en el desarrollo de las empresas.

Propuesta de pilares y actividades prioritarias de la Nota de Acción en el País del Grupo BID

- 3.15 **La situación inestable y de rápida evolución en Haití plantea a la vez un desafío y una oportunidad.** Las medidas a corto plazo deben considerarse pasos hacia el crecimiento sostenible y el desarrollo a largo plazo. Así, los pilares prioritarios permiten que el planteamiento del Grupo BID cambie y evolucione según las condiciones en el terreno.
- 3.16 **Tras su establecimiento en junio de 2024, el Gobierno de Transición de Haití ha asignado prioridad a cinco ámbitos clave que apuntan a estabilizar el país y fomentar el desarrollo:** (i) seguridad pública y seguridad nacional; (ii) recuperación económica, rehabilitación de infraestructura, seguridad alimentaria y de salud; (iii) conferencia nacional y la cuestión constitucional; (iv) Estado de derecho y justicia y (v) elecciones para renovar el liderazgo político. El Gobierno de Transición ha preparado hojas de ruta sectoriales de conformidad con los pilares mencionados.
- 3.17 **El objetivo de la Nota de Acción consiste en apoyar las prioridades del gobierno en la labor de recuperación, reactivar la economía, atender las**

²² Véase OCDE Development Assistance Committee Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus en <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5019> (consultado el 10 de octubre de 2023).

necesidades inmediatas y sentar las bases para un crecimiento sostenible e inclusivo. Las actividades prioritarias de la Nota de Acción contribuirán a los siguientes pilares:

- **Impulsar el desarrollo económico para un crecimiento futuro que sea rápido, inclusivo y sostenido.** Con este objetivo, las intervenciones del BID respaldarán la generación y retención de empleo para reducir la vulnerabilidad al reclutamiento por pandillas y promover el desarrollo del mercado nacional de trabajo. Asimismo, se contribuirá a aumentar la conectividad económica nacional e internacional y se apoyará la ampliación a escala de productos agrícolas y manufactureros para incrementar el suministro de alimentos, la diversificación y el comercio internacional. BID Invest procurará (i) ampliar el acceso a oportunidades económicas a través del sector privado mediante una mayor disponibilidad de recursos financieros para empresas; (ii) apoyar la generación y retención de empleo; y (iii) apoyar la ampliación sostenible a escala de productos agrícolas y manufactureros. Además, por conducto de operaciones existentes, BID Invest seguirá respaldando la creación de puestos de trabajo, la productividad, la sostenibilidad y la exportación de empresas industriales y contribuirá a la descarbonización y a la integración de agricultores y micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYME) en cadenas de valor agroindustriales. BID Lab desarrollará el ecosistema de jóvenes e iniciativa empresarial mediante el apoyo directo a empresas emergentes innovadoras y el establecimiento de un centro tecnológico para la iniciativa empresarial en el norte que redundará en beneficio de una amplia variedad de MiPYME y de la reconversión laboral de jóvenes para que desempeñen puestos de trabajo digitales.
- **Realzar la prestación de servicios básicos y el desarrollo del capital humano.** La labor se concentrará en reducir la vulnerabilidad de la inseguridad alimentaria y, al mismo tiempo, seguir prestando apoyo al sistema de protección social. Se respaldará el restablecimiento de los servicios de salud para aumentar la atención de necesidades humanas básicas. Se promoverá la inclusión y resiliencia de los jóvenes mediante oportunidades basadas en la comunidad. BID Lab contribuirá mediante el apoyo a soluciones agrícolas climáticamente inteligentes e innovadoras para luchar contra la inseguridad alimentaria y apoyará iniciativas para dar acceso a soluciones de agua potable a comunidades remotas y de escasos recursos a través de la ampliación de un programa de empresariado y el ensayo de un modelo de subsidios mediante créditos de carbono con una fábrica local de producción de filtros de agua.
- **Mejorar la capacidad institucional y el Estado de derecho.** Las actividades del BID procurarán realzar la capacidad institucional y conectividad de instituciones públicas clave por conducto de la digitalización, implementar habilitadores tecnológicos y capacidad tecnológica para aumentar la eficiencia de sistemas transversales básicos de gestión y potenciar la capacidad del sector público en materia de ciberseguridad. Además, con el objeto de aumentar el conocimiento aplicado en entornos y cuestiones de fragilidad, el Banco ayudará al país a generar datos pertinentes para mejorar el sector de justicia y seguridad ciudadana a través de productos de conocimiento.

3.18 **Además, dos prioridades transversales que son esenciales para la sostenibilidad de los resultados de desarrollo incorporarán los pilares estratégicos:** En primer lugar, prestar apoyo a los segmentos más vulnerables de la sociedad, especialmente mujeres, jóvenes y personas desplazadas internamente, que hacen frente a múltiples fuentes de discriminación, violencia y exclusión. En segundo lugar, aumentar la resiliencia de Haití a los trastornos externos, como terremotos, amenazas relacionadas con el clima, pandemias y crisis económicas, a fin de evitar pérdidas en el futuro invirtiendo en medidas de prevención, preparación y mitigación. Estas dos prioridades quedarán incorporadas en el diseño y la implementación de las intervenciones del Grupo BID durante el período de vigencia de la Nota de Acción en el País.

3.19 **Esta propuesta asegura que el Grupo BID pueda ajustar su enfoque a la situación de fragilidad en Haití y concentrarse en resultados realistas y tangibles.** Además, refleja un mejor enfoque para las nuevas operaciones, fundado en las lecciones aprendidas, la experiencia operativa y la alineación con las prioridades del Gobierno de Transición. La adaptabilidad del Grupo BID para trabajar en un contexto de fragilidad, conflicto y violencia criminal y la ejecución de la cartera activa en Haití, que incluye una amplia variedad de sectores, tendrán un impacto en los resultados que se logren durante el período que abarca la Nota de Acción en el País.

3.20 **El enfoque para realzar el desempeño de la cartera del BID seguirá concentrándose en lograr un estado de preparación y aplicar filtros de selectividad en la selección de proyectos** (véase el Anexo IV), de conformidad con los nuevos principios de las estrategias de país en materia de selectividad

Recuadro 3. Proyecto insignia de BID Lab: Facilidad de Impacto para Haití

Con la Facilidad de Impacto para Haití, BID Lab estableció un mecanismo central de puesta en marcha operado por el Banco que (i) presta apoyo operativo para el diseño y la supervisión de proyectos de pago por resultados; y ii) se asegura la integración de las lecciones y las funciones de apoyo en los procesos del BID. La Facilidad de Impacto para Haití se convertirá en un agente catalizador que mejorará la relación calidad-precio y el impacto de la ayuda para Haití en el desarrollo y la cartera más amplia del Grupo BID.

Por conducto de la Facilidad de Impacto para Haití, BID Lab firmó en diciembre de 2023 sus tres primeros contratos piloto. Los dos socios de implementación, SOIL y Care2Communities, demostraron importantes logros al alcanzar o superar sus metas de resultados y al mismo tiempo, aumentar la eficiencia y arrojar importantes lecciones para el crecimiento en el futuro.

El primer proyecto piloto de la Facilidad de Impacto para Haití está ampliando la escala de un sistema de saneamiento resiliente al clima que proporciona servicios de saneamiento administrados en condiciones de seguridad a familias vulnerables en ciudades del norte de Haití. El proyecto Pago por Resultados en Materia de Saneamiento, ejecutado por la organización no gubernamental local SOIL, está estableciendo costos de referencia para un sistema de saneamiento instalado en contenedores, que consiste en un inodoro orgánico, que muchas veces es la única solución viable, ya que las inundaciones debidas al clima y la alta capa freática hacen que las letrinas no sean seguras. Hasta la fecha se han instalado más de 1.000 inodoros en las comunidades destinatarias.

El segundo proyecto piloto de la Facilidad de Impacto para Haití da mayor acceso a una atención de la salud materna que salva vidas para las madres de zonas rurales de Haití y sus hijos al pagar por programas que pueden aumentar la participación en servicios prenatales y posnatales. BID Lab seleccionó a Care2Communities (C2C) para implementar el proyecto Salud en el Último Tramo a fin de proporcionar, en asociación con el Ministerio de Salud de Haití, atención primaria de la salud fiable a poblaciones haitianas vulnerables. Los resultados acumulativos del proyecto hasta la fecha han superado las metas. A junio de 2024 se había completado la inmunización de más de 600 niños, más de 100 madres habían dado a luz en un establecimiento idóneo y más de 350 madres habían completado por lo menos cuatro visitas prenatales.

En julio de 2024 se suscribió con la Alianza para el Sistema Alimentario de Haití el tercer contrato basado en resultados, dirigido a respaldar la eficiencia en la producción local como respuesta directa a la actual crisis de inseguridad alimentaria.

estratégica e impacto (que el Directorio discutirá y aprobará en breve). Habida cuenta de las consideraciones vinculadas a la asignación basada en el desempeño y las importantes necesidades de desarrollo del país, los proyectos que se financien estarán basados en características fundamentales de los criterios para el diseño y la implementación de proyectos, a saber: (i) alineación con las prioridades a corto plazo y los factores que impulsan la fragilidad; (ii) posicionamiento estratégico; (iii) desempeño del sector operativo y capacidad de implementación o capacidad demostrada para obtener resultados; (iv) evaluación del riesgo de fragilidad. Así, en atención a las recomendaciones de OVE, las nuevas aprobaciones están sujetas a la condición de que, según el informe de seguimiento del avance (PMR), no haya en el mismo sector/subsector operaciones clasificadas en las categorías de “Alerta” o “Problema”.

IV. IMPLEMENTACIÓN DE LA NOTA DE ACCIÓN EN EL PAÍS

Modalidades operativas y supervisión actual

- 4.1 **Se prevé que el período de implementación de la Nota de Acción en el País se caracterizará por la incertidumbre.** El Grupo BID ha demostrado su capacidad para producir resultados y dar respuestas adaptadas a la situación y, al mismo tiempo, tener un impacto en contextos difíciles y en evolución.
- 4.2 **A fin de lograr buenos resultados en Haití es fundamental estar preparados para la implementación.** El enfoque adoptado asigna especial importancia a **un diseño que tenga en cuenta el contexto** y ofrezca flexibilidad frente a desafíos imprevistos, de manera de mejorar los resultados de la ejecución (véase el Anexo VI). Este diseño se basa en **una minuciosa evaluación del riesgo y la fragilidad**, que evalúa las posibles amenazas al éxito del proyecto, y un **análisis profundo de las posibilidades de medición y evaluabilidad de los resultados**.
- 4.3 **A fin de reforzar más el estado de preparación para la implementación, se han establecido varios requisitos previos y criterios de desempeño operativo clave, sobre la base de lecciones aprendidas y de recomendaciones de OVE:**
 - **Compromiso de la contraparte:** Cerciorarse de que las contrapartes locales estén plenamente comprometidas y participen a cabalidad.
 - **Capacidad de absorción en el sector:** La capacidad del sector para absorber y utilizar efectivamente los recursos se evalúa minuciosamente a fin de prevenir una carga excesiva y lograr un despliegue eficiente de los recursos.
 - **Socios y mecanismos de implementación:** Cuando se aprovecha la colaboración de los socios disponibles y de los organismos especializados se realza la sostenibilidad del proyecto en entornos complejos. Estas alianzas son indispensables para ejecutar proyectos en zonas difíciles y asegurarse de que los mecanismos de implementación sean sólidos y respondan a las circunstancias.
 - **Capacidad para ajustar y recalibrar:** La capacidad para ajustar y recalibrar en el curso de la implementación es esencial en un entorno dinámico como el de Haití. Esta flexibilidad hace posible que el proyecto siga respondiendo

a fluctuaciones en las condiciones, así como realinear la estrategia cuando sea necesario.

- **Capacidad de supervisión:** Reforzar la capacidad de supervisión, especialmente en los ámbitos operativo, fiduciario y de adquisiciones, es fundamental a los efectos de la integridad y efectividad de la ejecución del proyecto, con base en los parámetros establecidos con arreglo al marco y las directrices fiduciarias del Banco para situaciones de emergencia, fragilidad, conflicto y violencia criminal.

4.4 **Implementación flexible.** Habida cuenta del entorno complejo y a veces imprevisible en Haití, es esencial que la estrategia de implementación sea flexible. Ello entraña la adopción de mecanismos de ejecución más eficaces, como la asociación con organizaciones no gubernamentales u organismos especializado de las Naciones Unidas que tengan capacidad para funcionar en zonas inseguras y presten servicios esenciales en todos los niveles. Al haber más de nueve organismos de las Naciones Unidas y más de 15 organizaciones no gubernamentales que operan en diversos sectores, estas alianzas son vitales para mantener el impulso de los proyectos en circunstancias difíciles.

4.5 **El enfoque comprende también estrategias discontinuas** sobre la base de análisis continuos de riesgo y oportunidad que permiten una rápida recalibración en atención a la realidad sobre el terreno.

4.6 **La disposición para aprender del fracaso y la adaptabilidad constituyen elementos clave de esta estrategia.** Al posibilitar la modificación y reformulación de proyectos, según sea necesario, el enfoque fomenta un entorno de aprendizaje en el que los proyectos pueden evolucionar para alcanzar mejor sus objetivos.

4.7 **Los mecanismos de supervisión reforzados son esenciales para que un proyecto tenga éxito en el frágil contexto de Haití.** Cada vez que sea posible, se asigna prioridad a la supervisión en el país para lograr una vigilancia más estrecha y una mayor celeridad en el tiempo de respuesta. Además, se proporciona apoyo continuo a las unidades de ejecución para reforzar su capacidad de supervisión.

- Se integran **tecnologías digitales** en el marco de supervisión a fin de ampliar el alcance de la labor de seguimiento y evaluación. Estas tecnologías hacen posible reunir y analizar datos en tiempo real, lo que aumenta las posibilidades de mantenerse al corriente de los avances, detectar dificultades oportunamente y ajustar estrategias conforme proceda.
- **Las metodologías de seguimiento y evaluación adaptadas al contexto de fragilidad, conflicto y violencia criminal** incluyen una completa capacitación de las unidades de ejecución en materia de seguimiento y evaluación, y cerciorarse de que los equipos locales estén dotados de las competencias necesarias para hacer un seguimiento y evaluación precisos del avance del proyecto.
- **El seguimiento por terceros** está incorporado al marco para contar con una verificación independiente de los datos y hacer más fiable las conclusiones. Durante todo el ciclo de vida de los proyectos se llevan a cabo determinaciones periódicas de la evaluabilidad a fin de asegurarse de que el proyecto avanza conforme a lo previsto y de que es posible medir los resultados en forma fidedigna.

- **Reforzar el seguimiento de las operaciones del sector privado en Haití** constituye una tarea central de diversos equipos de BID Invest, incluida la División de Gestión de la Cartera, que encabeza el diálogo frecuente con los clientes existentes a fin de evaluar sus necesidades y el estado de las operaciones. Este enfoque ha permitido darles flexibilidad a los efectos del cumplimiento de ciertas obligaciones contractuales de una manera que sea equilibrada y proteja los intereses del Grupo BID.
- 4.8 **BID Invest sigue prestando apoyo para atender las necesidades de capital de trabajo para las operaciones ordinarias de sus clientes existentes, así como para la preservación de puestos de trabajo y las cadenas de valor.** Las transacciones previstas (incluidas las que son actualmente objeto de análisis) considerarán componentes de financiamiento combinado y montos propios más reducidos que ayudan a mitigar riesgos en el entorno actual.
- 4.9 **De conformidad con el Marco de Apoyo a las Poblaciones Afectadas por Situaciones de Fragilidad, Conflicto y Violencia Criminal, del Grupo BID, el financiamiento combinado seguirá siendo un elemento clave del financiamiento al sector privado en Haití a los efectos de la gestión de los riesgos financieros.** La utilización de financiamiento concesional con destinatarios precisos podría dar lugar a proyectos de gran impacto en el desarrollo que, de otra forma, no se implementarían. Es primordial para el país aumentar la disponibilidad de recursos de financiamiento combinado.
- 4.10 **A fin de aumentar y ampliar la escala de la capacidad de BID Invest para hacer negocios en Haití, los recursos para actividades preliminares, la creación y el mejoramiento de mercados y los servicios de asesoramiento desempeñarán un papel crítico.** Los servicios de asesoramiento podrían aumentar considerablemente la calidad y el alcance de los proyectos, ampliar las actividades preliminares y de preparación de proyectos y reforzar la capacidad de los clientes desde el punto de vista técnico, de gobernanza corporativa y de sostenibilidad.

Posicionamiento estratégico

A. Sinergias del Grupo BID

- 4.11 **Las sinergias público-privadas ocupan un lugar central en la forma en que el Grupo BID presta servicios en la región y serán fundamentales para atender a las necesidades en evolución de Haití,** habida cuenta en particular del contexto de fragilidad, conflicto y violencia criminal. La determinación de oportunidades a corto y mediano plazo para la acción conjunta del Grupo BID se beneficiará de plataformas existentes que apoyen las inversiones y la creación de puestos de trabajo.
- 4.12 **La labor preliminar en que se aproveche la evaluación por el Grupo BID de posibles revisiones a los marcos normativos para un aumento de las inversiones,** así como mediante el fortalecimiento continuo de la capacidad institucional de entidades públicas y del Estado de derecho, será esencial para que el clima de negocios sea más adecuado.
- 4.13 **Las actividades conjuntas del Grupo BID salvarían también lagunas de conocimiento,** en particular para conocer mejor los factores que impulsan la

fragilidad y los mecanismos óptimos para ejecutar proyectos de impacto por las tres instituciones, ayudar a crear y mejorar mercados y estructurar arreglos que atraigan inversión privada.

- 4.14 **El Grupo BID tratará activamente de formular mecanismos de recalibración de riesgos que sirvan para que BID Invest y BID Lab creen un inventario de proyectos sostenibles** en actividades que tengan el mayor impacto en el desarrollo, al tiempo que se gestionan suficientemente los riesgos financieros y no financieros. Estos mecanismos podrían ser esenciales para el despliegue de infraestructura básica y productiva con participación del sector privado, así como para apoyar tanto inversiones en la economía real como la inclusión financiera de empresas y personas.
- 4.15 **Los instrumentos híbridos y las soluciones financieras integradas tienen potencial para respaldar considerablemente nuevas inversiones del sector privado.** BID Invest buscará mecanismos de reducción de riesgos para promover la ampliación y modernización de inversiones en infraestructura por el sector privado y para mejorar el desempeño (en la forma de contratos basados en el desempeño, contratos de arrendamiento o asociaciones público-privadas, por ejemplo). Para ampliar la escala de la inversión del sector privado, BID Invest seguirá utilizando también financiamiento combinado y servicios de asesoramiento. BID Lab tendrá también una función central en la tarea de formular e incorporar mecanismos innovadores de financiamiento de asociaciones público-privadas. Para la segunda fase de su facilidad de financiamiento basado en resultados, BID Lab tratará de asociarse con el sector público para profundizar los buenos resultados iniciales y ampliar la escala de los primeros proyectos piloto de manera que se conviertan en prácticas sostenibles con financiamiento público-privado. Todos los proyectos piloto iniciados han estado diseñados con metas concretas de crecimiento, economías de escala y recuperación de los costos. **En algunos sectores se han encontrado oportunidades preliminares de sinergia del Grupo BID y el fortalecimiento de la capacidad institucional sigue siendo esencial.** Por ejemplo, la prestación de apoyo a la ANARSE en la revisión de legislación en la materia podría hacer posible una mayor inversión y promover la formulación de proyectos de energía renovable y eficiencia energética con participación del sector privado. Para ello es necesario efectuar un diagnóstico a fin de determinar las diferencias entre las necesidades del sector y las disposiciones normativas vigentes. Los proyectos en materia de conectividad digital podrían beneficiarse de un planteamiento similar, así como de la formulación de un plan nacional de banda ancha. En el ámbito de agua y saneamiento, se necesitan trabajos preliminares para respaldar la formulación de una estrategia de ampliación de los servicios, la autonomía financiera de las entidades que los prestan y una mejor planificación presupuestaria. Algunas oportunidades de trabajo preliminar del sector público se refieren también a medidas que den lugar a un mejor desempeño en los cruces fronterizos. Con respecto a los mercados financieros, la prestación de apoyo al Banco Central en el diseño y la implementación de un sistema de pagos digitales en todo el país que incluya la interoperabilidad en todo el sistema financiero podría acelerar las transferencias a empresas y personas. Igualmente, el establecimiento de una oficina centralizada de calificación crediticia en todo el sistema sería fundamental para normalizar y difundir datos sistemáticamente sobre el riesgo crediticio entre intermediarios financieros. Respalda la implementación del plan de acción contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo con el Grupo de Acción

Financiera aumentará la transparencia del sistema financiero y ayudará a prevenir la entrada de fondos ilícitos en el país.

Recuadro 4. Una teoría del cambio para el fortalecimiento institucional en situaciones de fragilidad, conflicto y violencia criminal

El fortalecimiento institucional es un pilar crucial de la Nota de Acción para el País. Como se indica en el Marco de Apoyo a las Poblaciones Afectadas por Situaciones de Fragilidad, Conflicto y Violencia Criminal, el fortalecimiento de la capacidad del Estado en estos contextos entraña tres dimensiones clave: realzar la capacidad técnica y de organización del sector público, fomentar un consenso político para implementar las políticas prioritarias y reforzar los componentes vitales del Estado de derecho, como la rendición de cuentas, la transparencia y la integridad. Si la Nota de Acción para el País se concentra en digitalizar funciones del gobierno, sentará las bases para el fortalecimiento institucional a mediano y largo plazo, porque la digitalización mejora la eficiencia, la transparencia y la prestación de servicios, y realzar la capacidad de instituciones y sistemas de gestión estratégica básicos a nivel nacional incluye aumentar la capacidad técnica y de organización de las entidades del sector público para que puedan efectivamente prestar servicios y responder ante crisis. Si se refuerza el centro del gobierno se harán posibles la gobernanza y la gestión estratégica, con lo cual el gobierno podrá definir y formar un consenso sobre las prioridades, cumplirlas mediante sistemas eficaces de gestión y mejorar la rendición de cuentas y el Estado de derecho en razón de estructuras de toma de decisiones más claras y mecanismos de implementación más sólidos. Realzar el Estado de derecho y fomentar la rendición de cuentas entrañan también reforzar la transparencia e integridad del marco institucional al aclarar las funciones de los organismos clave y aumentar su capacidad técnica y de organización. Además, se deben desplegar esfuerzos para asegurar que la normativa y los contratos se hagan cumplir en forma sistemática, imparcial y transparente, con lo que se promoverán la previsibilidad en el desempeño del Estado y el marco jurídico de la sociedad, porque un entorno jurídico más previsible atrae inversiones y refuerza la confianza en las instituciones de gobierno. Si la labor de fortalecimiento institucional se centra también en mejorar el clima de negocios, se respaldará el crecimiento del sector privado, porque un diálogo sobre disposiciones normativas e instrumentos de financiamiento flexible adaptados al contexto haitiano alentará la inversión. Reforzar el Estado de derecho y hacer cumplir los contratos es esencial para tener mejor acceso a financiamiento local e internacional. Los modelos para inversión del sector privado en contextos de fragilidad, conflicto y violencia criminal consisten en inversión privada exclusivamente, contratos de gestión y contratos de operación y mantenimiento. Con respecto a las asociaciones público-privadas, si se formula un claro marco normativo y se desarrolla la capacidad institucional dentro del gobierno, se determinarán y estructurarán proyectos viables, porque el gobierno estará en mejores condiciones para la gestión de alianzas complejas. Habida cuenta del contexto de Haití, en que los inversionistas privados hacen frente a períodos de reembolso más prolongados y a riesgos mayores, tal vez sean necesarios, a modo de transición, modelos más convencionales de pago por el gobierno, adaptaciones de modelos clásicos de asociación público-privada o la prestación limitada de servicios por el sector privado.

B. Asociaciones, coordinación y movilización

4.16 **Reforzar y ampliar las asociaciones para el desarrollo seguirá siendo esencial para potenciar los recursos, optimizar la implementación y aumentar el impacto.**

En el curso de la implementación de la Nota de Acción y con posterioridad a ella, el Banco continuará la colaboración técnica y financiera con los principales socios para el desarrollo y partes interesadas en Haití. Este enfoque es parte de la labor en curso de coordinación entre los socios técnicos y financieros a través de la Consulta Técnica de Socios²³ (CTP), que reúne a donantes multilaterales y bilaterales, misiones diplomáticas y organismos de las Naciones Unidas. Esta coordinación ha sido reforzada por la reciente

Recuadro 5. La Evaluación Rápida Conjunta del Impacto de la Crisis: un Ejemplo de Colaboración

La Evaluación Rápida Conjunta del Impacto de la Crisis (RCIA) es un ejemplo del posicionamiento estratégico del Grupo BID en Haití y de una efectiva colaboración y coordinación con otros socios internacionales para atender las necesidades del país. El Gobierno de Haití ha procurado el apoyo conjunto del Banco Mundial, las Naciones Unidas, la Unión Europea y el Grupo BID para llevar a cabo una evaluación de esta índole en la zona metropolitana de Puerto Príncipe. Esta evaluación apunta a determinar las necesidades de estabilización y recuperación a corto y mediano plazo para salir de la crisis de seguridad y construir una senda hacia la recuperación tras la crisis. El Grupo BID, al liderar el análisis sobre el sector de infraestructura y apoyar la labor en los demás sectores, demuestra su pericia y su enfoque estratégico en ámbitos críticos que sentarán las bases para la recuperación y el desarrollo de Haití en el futuro. La colaboración con otras organizaciones internacionales, como el Banco Mundial, las Naciones Unidas y la Unión Europea, pone de relieve la labor realizada con socios para alcanzar objetivos comunes y seguir prestando apoyo al país. Se prevé que la evaluación estará finalizada este año, lo que refleja el compromiso del Grupo BID con una acción oportuna y eficaz en respuesta a las crisis y destaca su papel como entidad clave en la labor de desarrollo internacional y respuesta a la crisis en Haití.

Evaluación Rápida del Impacto de la Crisis (véase el Recuadro 5), dirigida por el Gobierno de Haití y el Banco Mundial, con aportaciones de la Unión Europea, las Naciones Unidas y el BID, para lograr una determinación común de las necesidades de inversión después de la crisis y, por sobre todo, coherencia y complementariedad en las inversiones en el futuro. La Nota de Acción está alineada con este proceso e integrada a él y seguirá estándolo durante su implementación.

4.17 **Recurrir a asociaciones y buscar sinergias y complementariedades es fundamental para generar efectivamente un impacto, ya que las necesidades del país son considerables y multifacéticas.**

El Banco ha procedido continuamente a coordinar la labor y a promover sinergias con socios clave en toda su cartera. De conformidad con este enfoque, el Banco, por conducto de sus equipos sectoriales en Haití, desempeña una importante función en los grupos de trabajo sectoriales en materia de agricultura, educación, salud, servicios sociales, agua y saneamiento. Estos equipos sectoriales obedecen al propósito de compartir conocimiento y lecciones aprendidas, coordinar la labor y formular una visión estratégica para cada sector, en colaboración con socios multilaterales y bilaterales, organizaciones no gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas y otras partes interesadas técnicas y financieras.

²³ Consulta Técnica de Socios.

- 4.18 **Mantener las asociaciones con organismos de las Naciones Unidas y la presencia en el terreno.** Las actividades requerirán una estrecha colaboración y alianzas de implementación con organismos de las Naciones Unidas como el Programa Mundial de Alimentos, la Organización Panamericana de la Salud y el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Infancia. Una estrecha cooperación con socios multilaterales y bilaterales redundará en beneficio de la acción respecto de asuntos municipales.
- 4.19 **Lecciones aprendidas y mejores prácticas en cuanto a la coordinación.** Un logro clave de la Evaluación Rápida del Impacto de la Crisis consistió en hacer posible que los socios para el desarrollo, aprovechando sus ventajas competitivas, ofrecieran una respuesta común a las necesidades de Haití, además de dar un claro ejemplo de colaboración estrecha bajo el liderazgo del gobierno. En general, la coordinación es más eficaz cuando participan activamente las partes interesadas locales de manera de asegurarse de que las intervenciones satisfagan necesidades reales, mientras que el grado de apropiación del gobierno asegura la sostenibilidad. Una lección fundamental que se ha aprendido consiste en que con este grado de coordinación se evita que los donantes traten de cumplir sus propias prioridades en lugar de armonizarlas con estrategias nacionales, lo que puede limitar considerablemente el impacto de las intervenciones. Además, en el caso de la Evaluación Rápida, los socios para el desarrollo, bajo la coordinación del Banco Mundial, tenían funciones claramente definidas y cada organización internacional encabezaba una labor específica. La claridad de las responsabilidades contribuyó a la efectividad de la iniciativa. Por último, la falta de datos puede obstaculizar una respuesta eficaz a las necesidades del gobierno. En contextos de fragilidad, conflicto y violencia criminal, los socios deben actuar en forma coordinada para facilitar la recopilación y el intercambio de datos, lo que reviste importancia crítica para tomar decisiones fundamentadas y adaptar las intervenciones a las necesidades.

Financiamiento e inventario

- 4.20 **De conformidad con las recomendaciones de OVE, en el período de la Nota de Acción, el Grupo BID asignará recursos a Haití sobre la base de su capacidad de absorción y desempeño, siguiendo los principios de la asignación basada en el desempeño,** y condicionando las nuevas aprobaciones a que se cumplan claros hitos en la ejecución y los resultados de la cartera. Las operaciones, que forman parte del inventario indicativo para 2025-2026, están alineadas con los pilares de la Nota de Acción que se propone y las prioridades del Gobierno de Transición y sentarán las bases para el apoyo del Grupo BID a largo plazo.
- 4.21 **Dependiendo de la discusión y aprobación por parte del Directorio, el monto global indicativo de Haití vinculado a la asignación propuesta de recursos concesionales para 2025-2026 podría seguir una tendencia similar a la asignación actual.** Las aprobaciones brutas previstas para el país para 2023-2024 ascendieron a un total de US\$256,1 millones. Se está preparando una nueva asignación de recursos concesionales para discusión y aprobación por parte del Directorio a principios de 2025.

Gráfico 2. Inventario indicativo de Haití para 2025-2026

Nombre del proyecto/tema	Número de proyecto	Millones de US\$	Aprobación prevista
Inclusión de los Jóvenes a través de la Protección Social y el Desarrollo de Competencias	HA-J0011	20,0	2025
Reconstruir el Acceso a los Servicios de Salud Esenciales	HA-J0012	85,0	2025
Rehabilitación del Aeropuerto de Les Cayes para vuelos Internos en la Península Sudoccidental de Haití	HA-J00XX	Por determinar	2025-26
Programa de Riesgo Sostenible e Innovaciones Agrícolas en el Norte de Haití	HA-J00XX	Por determinar	2026
TOTAL		Por determinar	

V. RIESGOS Y SU MITIGACIÓN

5.1 Haití hace frente a un complejo panorama de riesgos que pueden tener un impacto considerable en el éxito de los proyectos y que se pueden dividir en cinco categorías clave:

- **Riesgo social y de inseguridad:** Los índices de delincuencia pueden plantear riesgos de seguridad a los emplazamientos y el personal de los proyectos, haciendo necesarias medidas adicionales de seguridad que pueden aumentar los costos de los proyectos. Los proyectos en zonas afectadas por la inseguridad y los conflictos hacen frente a obstáculos adicionales, que pueden entorpecer la consecución de los resultados previstos.
- **Riesgo político y jurídico:** Haití tiene un historial de inestabilidad política, que incluye frecuentes cambios de gobierno, disturbios sociales y protestas. La inestabilidad política puede dar lugar a trastornos en las operaciones, cambios en la normativa y posibles demoras en los proyectos.
- **Riesgo institucional:** Las dificultades institucionales en Haití incluyen limitaciones en la capacidad de ejecución, riesgos de integridad y una falta de capacidad suficiente de seguimiento y evaluación. Además, la escasez de personal calificado y la gran competencia, sumados a la fuga de cerebros, tienen como resultado una importante rotación de personal, que afecta a la continuidad y el ritmo de ejecución de los proyectos y plantea un desafío para mantener avances sistemáticos y alcanzar los objetivos de los proyectos.
- **Riesgos de integridad:** Haití tiene posibilidades de reforzar la integridad haciendo frente a desafíos tales como los riesgos de corrupción, conflictos de intereses e ineficiencias en los sectores público y privado. Las limitadas estructuras de gobernanza, la falta de transparencia, las dificultades en la supervisión de los proyectos y las limitadas estructuras judiciales para investigar y enjuiciar los casos en que se materializan los riesgos de integridad constituyen las causas básicas. La materialización de esos riesgos constituye una amenaza para la buena implementación y la

credibilidad de los proyectos, así como para la confianza de las partes interesadas. A fin de mitigar los riesgos de integridad y su repercusión en el impacto de los proyectos, así como el daño para la reputación de las partes interesadas es esencial aumentar la capacidad de las instituciones públicas para la gestión de estos riesgos, con inclusión de sistemas para la gestión de conflictos de intereses, controles internos, separación de funciones y profesionalización de la administración pública, junto con sólidos mecanismos de supervisión, la promoción de la transparencia y la colaboración con el sector privado.

- **Riesgo económico y financiero:** Haití hace frente a importantes desafíos económicos, que incluyen elevados índices de desempleo, pobreza generalizada y gran dependencia de la ayuda externa. Las fluctuaciones económicas, la inflación, la devaluación de la moneda y el escaso acceso a financiamiento constituyen amenazas para los presupuestos y la sostenibilidad financiera de los proyectos. La continua inseguridad y la inestabilidad política disuaden a empresas extranjeras y personal calificado a participar en proyectos. Las inquietudes respecto de la seguridad y los entornos inestables para los negocios desalientan a los posibles inversionistas y profesionales, lo que limita las posibilidades de obtener conocimientos especializados e inversiones. Igualmente, estos riesgos pueden entorpecer las operaciones en curso de clientes de BID Invest, así como su desempeño financiero y su capacidad para amortizar la deuda.
- **Desastres naturales:** El país es muy vulnerable a desastres naturales tales como huracanes, terremotos, inundaciones y deslizamientos de tierra. Estos fenómenos pueden causar grandes daños a la infraestructura, perturbar las cadenas de abastecimiento y dar lugar a demoras o interrupciones en los proyectos.
- **Riesgo ambiental, social y de gobernanza:** La deforestación, la degradación de recursos costeros y marinos y la gestión de desechos en zonas urbanas son motivo de gran preocupación. A pesar de que existe en el país una lista de larga data de normas ambientales, Haití tiene escasa capacidad para hacerlas cumplir. Por lo general, las empresas locales no tienen sistemas de seguimiento y evaluación para el desempeño ambiental y social. Cabe a la sostenibilidad ambiental y social un papel central en la capacidad del Grupo BID para respaldar a la población de Haití. Es fundamental aplicar sólidas salvaguardias y normas de gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza y cerciorarse de que los grupos desfavorecidos no hagan frente en forma desproporcionada a los impactos negativos de los proyectos, sino que se beneficien de ellos. Para mitigar los riesgos de integridad, el Grupo BID seguirá formulando y poniendo en práctica herramientas específicas para identificar dificultades concretas y reforzar los entornos locales de integridad.
- **Riesgo fiduciario:** En Haití, encarar los desafíos fiduciarios presenta una oportunidad para incrementar considerablemente la transparencia, la supervisión financiera y la rendición de cuentas. Al resolver temas como la limitada capacidad institucional y los débiles controles internos, el Banco se propone asegurar una utilización más eficaz de los fondos y la integridad de los proyectos. Para lograrlo, el Banco apalanca las unidades de ejecución de los programas e implementa procesos estrictos de seguimiento

financiero y de adquisiciones. Además, el fortalecimiento constante de la capacidad fiduciaria reviste prioridad. Actualizar el diagnóstico de los sistemas fiduciarios y crear un plan de acción sólido para fortalecer e implementar sistemas nacionales con el tiempo redundará en mejoras sostenibles. El refuerzo de la capacidad institucional para ceñirse a las normas internacionales mitigará aún más los riesgos fiduciarios y contribuirá a que la implementación de los proyectos sea exitosa.

- 5.2 **Enfoque diferenciado. Para hacer frente al contexto de inestabilidad y fragilidad en Haití, en todas las etapas de la planificación estratégica y el ciclo de proyectos se ha adoptado un enfoque dinámico de gestión del riesgo que tiene en cuenta la fragilidad.** Este enfoque asegura que se determinen, evalúen y gestionen adecuadamente los riesgos, de manera de hacer posible el aprendizaje y la adaptación en tiempo real. El objetivo consiste en prever posibles desafíos que puedan repercutir en los cronogramas, los presupuestos y el impacto general del proyecto.
- 5.3 **La etapa de identificación y preparación entraña minuciosas evaluaciones del riesgo que se llevan a cabo en colaboración con equipos de la Oficina de Integridad Institucional (OII), la Unidad de Soluciones Ambientales y Sociales (ESG), la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS), la Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones (FMP), la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) y la Representación en Haití, así como con contrapartes, con inclusión de organismos gubernamentales y socios de implementación.** Este método de colaboración asegura que todos los riesgos directos e indirectos sean evaluados en forma alineada con la complejidad técnica y la capacidad de las unidades de ejecución de los proyectos. Al evaluar estos factores en su integridad, las evaluaciones se ajustan a los requisitos técnicos del proyecto y al historial de desempeño de las unidades de ejecución.
- 5.4 **La etapa de diseño se concentra en varias estrategias clave para asegurar el éxito del proyecto:** (i) los mecanismos de ejecución se establecen según las condiciones locales y se aprovechan las experiencias exitosas del pasado para asegurar la efectividad; (ii) se prepara una matriz de resultados sencilla, pero sólida, acompañada de una estrategia flexible de seguimiento y evaluación que incluye el seguimiento por terceros a efectos de objetividad y precisión; (iii) un componente esencial de esta fase consiste en llevar a cabo un análisis en profundidad de la capacidad institucional a fin de evaluar la capacidad de las unidades de ejecución para implementar y mantener las actividades del proyecto en forma efectiva; (iv) además, el proceso de diseño asigna especial importancia a la construcción de infraestructura resiliente en que se utilicen materiales y técnicas aptas para zonas propensas a desastres, de manera de asegurar la sostenibilidad a largo plazo y minimizar la vulnerabilidad a amenazas naturales.
- 5.5 **En el curso de la ejecución se ponen en práctica varias estrategias para la gestión de los riesgos y el éxito de los proyectos.** En particular, (i) se preparan evaluaciones de riesgo, la planificación de escenarios, un cronograma del proyecto que se pueda adaptar y planes de continuidad, fundamentados en las lecciones aprendidas y criterios operativos tales como un horizonte de planificación de 10 meses y el análisis de datos históricos sobre el ritmo de ejecución, los procesos de adquisiciones y la gestión fiduciaria; (ii) se asignan recursos específicos para la supervisión de operaciones que no arrojen

resultados, así como las que están más expuestas a riesgos, de manera de centrar la atención donde sea más necesario; (iii) se actualiza continuamente un perfil del riesgo de país a nivel de la cartera, que se da a conocer a los equipos de proyecto para facilitar la supervisión y asegurar que se pueda responder a los riesgos que surgen. En consecuencia, la matriz de riesgo se actualiza periódicamente durante cada ciclo del PMR, lo que entraña una labor de colaboración entre los equipos del Banco, las contrapartes y los socios de implementación; (iv) se ponen en práctica programas de fortalecimiento de capacidad para las contrapartes y el equipo del Banco; (v) se adoptan prácticas de gestión y contratación que tienen en cuenta los riesgos y se mantienen reservas presupuestarias para gastos imprevistos; (vi) por último, a los fines de la implementación de actividades, las alianzas con organizaciones no gubernamentales y organizaciones comunitarias locales, junto con una estrecha colaboración con las autoridades, permiten realzar la supervisión y el apoyo.

- 5.6 En la etapa de cierre, se lleva a cabo un análisis en profundidad de las lecciones aprendidas y las recomendaciones sobre gestión del riesgo a fin de mejorar el diseño de proyectos en el futuro. Este proceso asegura que los conocimientos obtenidos durante el ciclo de vida del proyecto se apliquen para aumentar la efectividad y resiliencia de iniciativas futuras.

Anexos ANEXO I. MAPA DE HAÏTÍ

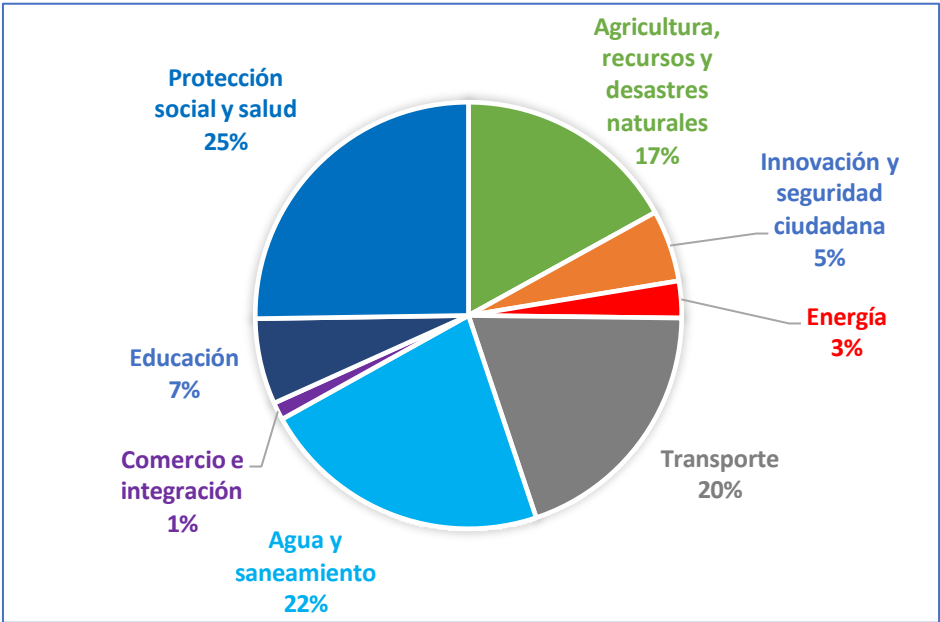


ANEXO II. PILARES, OBJETIVOS Y RESULTADOS E INDICADORES SELECCIONADOS QUE SE PREVÉN

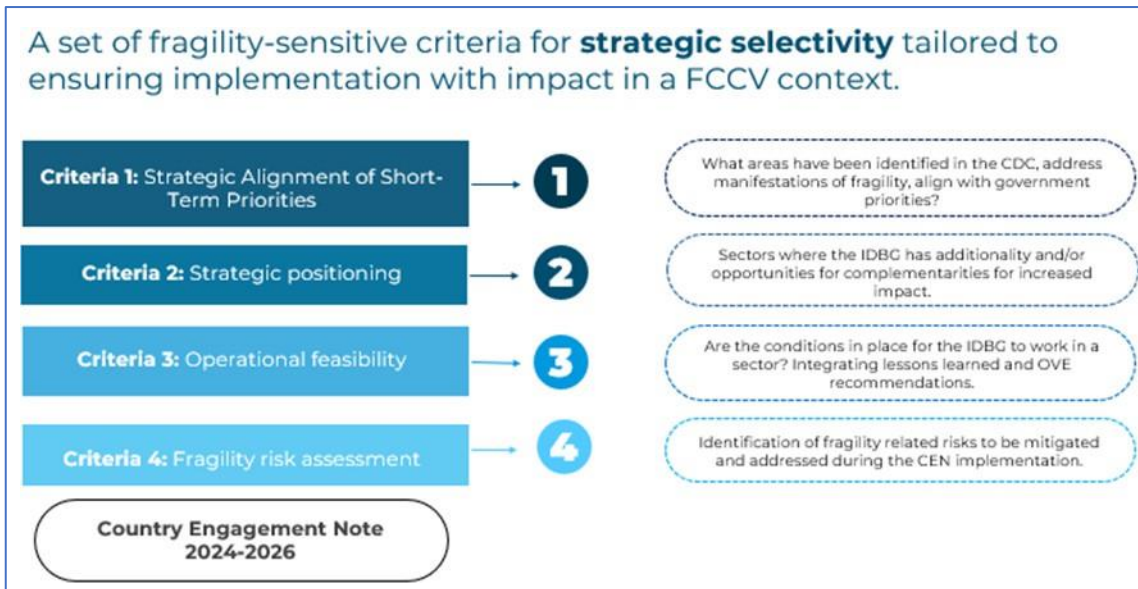
Pilar	Objetivos estratégicos	Resultados indicativos previstos	Indicadores
Impulsar el desarrollo económico para un crecimiento rápido, inclusivo y sostenido	Mejorar la productividad agrícola	Mayor suministro de alimentos	Adopción de tecnologías agrícolas resilientes al clima por parte de los beneficiarios
	Restablecer infraestructura crítica en zonas afectadas por conflictos	Mayor conectividad	- Mejores normas de seguridad en el aeropuerto internacional - Kilómetros de caminos reparados o reacondicionados
	Aumentar las oportunidades del mercado laboral	Aumentar la disponibilidad de recursos financieros y la oferta de empleo en el sector privado	Número de puestos de trabajo sustentado por transacciones de BID Invest
Realzar la prestación de servicios básicos y el desarrollo del capital humano	Reducir la vulnerabilidad	Reducir la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria	Número de beneficiarios de transferencias
	Impulsar el alcance de los servicios de educación	Restablecer el alcance de los servicios de educación y salud	- Número de estudiantes que reciben alimentación escolar - Tasa de deserción en las escuelas beneficiarias
	Impulsar el alcance de los servicios de salud		Número de mujeres/personas que reciben servicios básicos de salud
Reforzar la capacidad institucional y el Estado de derecho	Ofrecer apoyo continuo para reforzar la capacidad a fin de sentar una base para el desarrollo sostenible	Capacidad institucional en ministerios clave mejorada a fin de sentar una base para el desarrollo sostenible	- Número de instituciones públicas que reciben apoyo - Número de sectores con sistemas nacionales de información reforzados
	Fortalecer la capacidad institucional a fin de sentar una base para el desarrollo sostenible		Proyecto piloto de reforma del programa de estudios en el sector de educación implementado
	Fortalecer sistemas públicos clave mediante la digitalización	Reforzar los sistemas públicos clave mediante la digitalización de la administración básica en instituciones centrales	Empleados con mayores competencias digitales para la utilización o gestión de nuevas soluciones (Ministerio de Economía e IHSI)

**ANEXO III. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA ACTIVA DE OPERACIONES
CON GARANTÍA SOBERANA POR SECTOR**

Gráfico: Composición de la cartera activa de operaciones con garantía soberana (montos)



ANEXO IV. ESTRATEGIA DE SELECTIVIDAD



ANEXO V. ENFOQUE DIFERENCIADO DEL GRUPO BID PARA CONTEXTOS DE FRAGILIDAD

Análisis, diálogo y estrategia	Operaciones	Institucional
• Mayor conocimiento sobre los factores que impulsan situaciones de fragilidad, conflicto y violencia criminal • Mayor colaboración con organizaciones de la sociedad civil y comunidades • Enfoque estratégico reforzado: llegar a los más vulnerables y, al mismo tiempo, sentar las bases para la recuperación a largo plazo • Reuniones técnicas con el Banco Mundial para determinar e implementar sinergias • Programas conjuntos basados en resultados entre las ventanillas con y sin garantía soberana	DISEÑO: • Análisis del estado de preparación • Evaluación de la fragilidad y los riesgos en el diseño • Planificación del riesgo (país, sector, proyecto) EJECUCIÓN: • Modificaciones del proyecto para responder mejor al contexto • Mayor apoyo fiduciario a los organismos ejecutores • Ejecución mediante terceros (organismos especializados y organizaciones no gubernamentales) • Flexibilidad para la respuesta en casos de emergencia SUPERVISIÓN: • Gestión de la cartera sobre la base del desempeño y la mitigación del riesgo • Mecanismos que se adapten (remotos, terceros, etc.)	Marco institucional: • Primer marco del BID para situaciones de fragilidad, conflicto y violencia criminal Recursos humanos: • Aumento extraordinario de salarios y nueva estructura salarial • Extensión de los contratos nacionales de consultores Asociaciones: • Acuerdos marco

ANEXO VI. *

*Información deliberativa

**ANEXO VII. EVALUACIÓN DEL USO DEL FONDO DE DONACIONES DEL BID PARA LA
RECONSTRUCCIÓN Y EL DESARROLLO DE HAITÍ: 2011-2020, REALIZADA POR OVE –
PRINCIPALES RECOMENDACIONES**

La fragilidad plantea retos para el desarrollo en Haití que tienen que abordarse de manera resuelta. Ello requiere un enfoque diferenciado que tenga en cuenta la fragilidad, centrado en la entrega de proyectos de alta calidad y resultados de desarrollo, en lugar de un enfoque centrado en el monto del financiamiento entregado. En consecuencia, OVE recomienda al BID lo siguiente:

- **Recomendación 1:** Asegurar que la asignación global de recursos para Haití esté condicionada a la capacidad de absorción y al desempeño del país, aplicando sistemáticamente el Marco de Sostenibilidad de la Deuda/Sistema de Asignación Basada en el Desempeño y condicionando las nuevas aprobaciones en cada sector al cumplimiento de hitos claros de desempeño en la ejecución de los proyectos en curso.
- **Recomendación 2:** Adoptar un enfoque de gestión dinámico y que tenga en cuenta la fragilidad en todos los pasos de la planificación estratégica y el ciclo de proyectos para asegurar que el Banco identifique y maneje los riesgos en forma adecuada y que aprenda de la experiencia en tiempo real. Para ese fin, se requiere (i) dar carácter obligatorio a las evaluaciones de riesgos de fragilidad que incorporen el aporte de OII y el seguimiento continuo de los factores de fragilidad para el diseño y la supervisión de las estrategias de país y de todas las operaciones en Haití; y (ii) elaborar y aplicar directrices para apoyar dichas evaluaciones y su seguimiento, basándose en la experiencia internacional disponible y las buenas prácticas, incluidas las de otros bancos multilaterales de desarrollo.
- **Recomendación 3:** Reforzar el enfoque en el fortalecimiento de las capacidades del Estado mediante la elaboración y aplicación de un marco conceptual para las intervenciones de fortalecimiento institucional que defina una teoría del cambio con objetivos bien definidos y realistas, supuestos explícitos y una explicación clara de los diferentes puntos de entrada y vías para las intervenciones del Banco.
- **Recomendación 4:** Fortalecer la gestión de la cartera asegurando que la supervisión (fiduciaria y no fiduciaria) de las operaciones se lleve a cabo con base en una evaluación de riesgo y desempeño a nivel de toda la cartera a cargo de la Representación, exigiendo revisiones de la cartera con las entidades de gobierno pertinentes al menos dos veces al año y condicionando las extensiones de los proyectos al cumplimiento de hitos de desempeño claramente establecidos.
- **Recomendación 5:** Identificar oportunidades para utilizar arreglos de ejecución de proyectos que incorporen a socios diferentes a las entidades gubernamentales, aprendiendo de la experiencia de los proyectos implementados por organizaciones no gubernamentales y organismos de las Naciones Unidas en Haití y en otros países y contextos frágiles.
- **Recomendación 6:** Incorporar en las políticas de recursos humanos del Banco medidas específicas para asegurar los beneficios e incentivos apropiados para atraer y retener el conjunto de habilidades y experiencia que se requiere en contextos frágiles como el de Haití.