

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## HAÍ

### **FORTALECER LAS BASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL GOBIERNO**

(HA-J0010)

#### **PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Claudia Mendieta, jefa de equipo; Alejandro Pareja, jefe de equipo suplente, Ariel Nowersztern, Edgardo Mosqueira, Miguel Porrúa, Gastón Pierri, Catherinne De La Torre, Marianna González (IFD/ICS); Andrea Monje (SCL/GDI); Ghislaine Pierre (CID/CHA); Ana González, Ángel Sanabria (VPC/FMP); Sara Vila, Mónica Centeno (LEG/SGO); y Horacio Nemeth (consultor). El equipo agradece los valiosos comentarios de Arturo Munte y José Luis Hernández (IFD/ICS).

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

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

<b>I.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS.....</b>	<b>2</b>
	A. Antecedentes, problema abordado y justificación .....	2
	B. Objetivo, componentes y costos.....	14
	C. Indicadores de resultados clave .....	17
<b>II.</b>	<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES .....</b>	<b>21</b>
	A. Instrumentos financieros. ....	21
	B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales .....	22
	C. Riesgos fiduciarios .....	22
	D. Otros riesgos y temas clave .....	22
<b>III.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>27</b>
	A. Resumen del plan de implementación .....	27
	B. Resumen del plan de seguimiento de los resultados .....	29

## ANEXOS

Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

## ENLACES

### REQUERIDOS:

1. [Plan de ejecución plurianual](#)
2. [Plan de seguimiento y evaluación](#)
3. [Informe de gestión ambiental y social](#)
4. [Plan de adquisiciones](#)

### OPCIONALES:

1. [Análisis de deficiencias en transformación digital](#)
2. [Lecciones aprendidas](#)
3. [Análisis económico](#)
  - A. [Estimaciones del análisis económico](#)
4. [Manual operativo del proyecto](#)
5. [Anexo sobre cambio climático](#)
  - A. [Estimaciones sobre el financiamiento climático](#)
  - B. [Solución digital de pago a proveedores \(GEI\)](#)
  - C. [Trabajo a distancia \(GEI\)](#)
6. [Marco de Apoyo a las Poblaciones Afectadas por Situaciones de Fragilidad, Conflicto y Violencia Criminal, 2024-2027](#)

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

CONATEL	<i>Conseil National des Télécommunications</i> (Consejo Nacional de Telecomunicaciones)
CPCNC	unidad de contadores públicos
CSIRT	equipo de respuesta a incidentes de ciberseguridad
DGB	<i>Direction Générale du Budget</i> (Dirección General de Presupuesto)
DGI	<i>Direction Générale des Impôts</i> (Dirección General de Impuestos)
DGTCP	<i>Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique</i> (Dirección General de Tesorería y Contabilidad Pública)
DSI	<i>Direction de Systèmes d'Informations</i> (Dirección de Sistemas de la Información)
FCCV	fragilidad, conflicto y violencia criminal
HDAP	proyecto de aceleración digital de Haití (Banco Mundial)
IFMIS/SIGFIP	Sistema Integrado de Gestión de las Finanzas Públicas
IHSI	Instituto Haitiano de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OEA	Organización de los Estados Americanos
PAGEFIS	programa del Banco Mundial sobre la mejora de la gestión de las finanzas públicas y la información estadística
pp	punto porcentual
RIFOP	registro biométrico de funcionarios públicos permanentes y contratistas
TRE	tasa de rendimiento económico
VAN	valor actualizado neto

## RESUMEN DEL PROYECTO

### HAITÍ FORTALECER LAS BASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL GOBIERNO (HA-J0010)

Términos y condiciones financieros							
Beneficiario			Facilidad no reembolsable				
República de Haití			Plazo de amortización:		N/A		
Organismo ejecutor			Período de desembolso:		5 años		
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)			Período de gracia:		N/A		
Fuente		Monto (US\$)	%	Tasa de interés:		N/A	
BID (Facilidad No Reembolsable del BID):		16.000.000	100	Comisión de crédito:		N/A	
				Comisión de inspección y vigilancia:		N/A	
Total:		16.000.000	100	Vida promedio ponderada:		N/A	
				Moneda de aprobación:		Dólar estadounidense	
Esquema del proyecto							
<p><b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El objetivo de desarrollo general del proyecto es contribuir a la mejora de la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos mediante el apoyo a una mayor efectividad de la gestión pública a través de la digitalización. Los objetivos de desarrollo específicos son (i) mejorar la capacidad institucional de la agencia gubernamental digital; (ii) aumentar la eficiencia de los sistemas básicos de gestión utilizados por el MEF central a través de la digitalización de su gestión interna; y (iii) aumentar la capacidad de seguimiento y gestión de la ciberseguridad en los organismos públicos prioritarios.</p>							
<p><b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso:</b> El beneficiario, a través del organismo ejecutor, deberá demostrar, a satisfacción del Banco, lo siguiente: (i) aprobación y entrada en vigor del <a href="#">manual operativo del proyecto</a> de conformidad con los términos y condiciones acordados con el Banco; y (ii) selección de un especialista en gestión financiera y un especialista en adquisiciones, de conformidad con los términos acordados con el Banco, para reforzar el equipo de proyecto del organismo ejecutor (párrafo 3.9).</p>							
<p><b>Condiciones contractuales especiales de ejecución:</b> Véanse las condiciones contractuales especiales de ejecución fiduciaria incluidas en los acuerdos y requisitos fiduciarios (Anexo III).</p>							
<p><b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.</p>							
Alineación estratégica							
Objetivos <sup>(a)</sup> :		O1 <input checked="" type="checkbox"/>		O2 <input checked="" type="checkbox"/>		O3 <input type="checkbox"/>	
Ámbitos de enfoque operativo <sup>(b)</sup> :		EO1 <input checked="" type="checkbox"/>	EO2-G <input checked="" type="checkbox"/> EO2-D <input type="checkbox"/>	EO3 <input checked="" type="checkbox"/>	EO4 <input checked="" type="checkbox"/>	EO5 <input type="checkbox"/>	EO6 <input type="checkbox"/> EO7 <input type="checkbox"/>

<sup>(a)</sup> O1 (reducir la pobreza y la desigualdad); O2 (abordar el cambio climático); y O3 (impulsar el crecimiento regional sostenible).

<sup>(b)</sup> EO1 (biodiversidad, capital natural y acción por el clima), EO2-G (igualdad de género), EO2-D (inclusión de grupos de población diversos), EO3 (capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana), EO4 (protección social y desarrollo del capital humano), EO5 (desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado), EO6 (infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva) y EO7 (integración regional).

## I. DESCRIPCIÓN Y DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 **Situación de fragilidad, conflicto y violencia criminal (FCCV) y efectividad del gobierno.** Haití es un Estado frágil de renta baja que lleva décadas enfrentando desafíos sociopolíticos y económicos. Es uno de los países más frágiles del mundo (clasificado en el puesto 11 de 179 países<sup>1</sup>) y tiene uno de los gobiernos menos eficaces, situado en el percentil 0,94 según los Indicadores Mundiales de Gobernanza de 2022, cerca de países como Somalia (1,42) o Sudán del Sur (0,00)<sup>2</sup>. La situación de FCCV en Haití está asociada a desafíos complejos en relación con cada uno de los elementos de esta condición: fragilidad, conflicto y violencia criminal. La fragilidad de Haití (el elemento de FCCV que se abordará en este proyecto) está directamente relacionada con la capacidad insuficiente del Estado para prestar servicios públicos básicos<sup>3</sup>. Las graves limitaciones de la capacidad institucional y del Estado de derecho en Haití se traducen en una deficiente gestión pública y en la ineficacia del diseño y la implementación de políticas y de la prestación de servicios a los ciudadanos y las empresas. La deficiente capacidad del Estado para cumplir sus funciones y servicios lo convierte en un gobierno ineficaz.
- 1.2 La convulsión política y de seguridad que prevalece en el país lo ha llevado a un quinto año consecutivo de declive económico. La inestabilidad y las crisis de seguridad constantes, exacerbadas por la proliferación de bandas armadas, han obstaculizado gravemente el desempeño económico. Según el Instituto Haitiano de Estadística e Informática (IHSI), el producto interno bruto experimentó un retroceso del 1,9% en el ejercicio fiscal 2023. En enero de 2024 la tasa interanual de inflación fue del 20,9%, frente al 21,2% del mes anterior, tras registrar un máximo del 49% en enero de 2023. La gourde haitiana se ha apreciado de manera constante desde abril de 2023, recuperándose así de su depreciación máxima de G 154,23/US\$, y aumentó su valor en un 16,2% a mediados de marzo de 2024. De cara al futuro, el fuerte deterioro de la situación de seguridad desde febrero de 2024, y las víctimas, desplazamientos y aumento de las tensiones resultantes en Puerto Príncipe tendrán otros efectos adversos sobre los indicadores económicos.
- 1.3 **Retos de gestión del sector público.** La ineficacia en la implementación de políticas y la prestación de servicios en Haití obedece a causas interrelacionadas subyacentes a las deficiencias de su gestión pública: (i) escasas capacidades organizativas y técnicas que, a su vez, se deben a (a) sistemas básicos transversales de gestión deficientes para generar y asignar recursos financieros y

---

<sup>1</sup> [Índice de estados frágiles, 2022](#).

<sup>2</sup> Además, Haití se sitúa en el percentil 7,55 en Estado de derecho, 5,19 en control de la corrupción, 10,38 en inestabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo, y 8,49 en calidad normativa. Véase: [WGI](#).

<sup>3</sup> El [Marco de Apoyo a las Poblaciones Afectadas por Situaciones de Fragilidad, Conflicto y Violencia Criminal, 2024-2027](#) (GN-3199-2) del Grupo BID (Marco de FCCV) define los tres elementos de FCCV: la fragilidad, el conflicto y la violencia criminal. La fragilidad se define como la “capacidad insuficiente del Estado o sus subsistemas para prestar servicios públicos básicos y generar la resiliencia necesaria para mitigar y gestionar los efectos de las conmociones y recuperarse de ellos”. Según su metodología para determinar los países con FCCV, uno de los criterios evaluados es “Países con altos niveles de fragilidad institucional y social”, que se mide de acuerdo con indicadores como “entorno institucional y normativo extremadamente débil”, entre otros. Con arreglo a esta metodología, Haití se clasifica como país frágil.

gestionar recursos para la producción y la prestación de servicios, y (b) una gobernanza y un enfoque estratégico frágiles con estructuras organizativas y un marco normativo deficientes; (ii) un marco débil de rendición de cuentas y Estado de derecho; y (iii) un entorno normativo no favorable al consenso y el apoyo a las reformas. Los sistemas de gestión revisten especial importancia, pues son condiciones previas a la implementación de políticas y la prestación de servicios: el presupuesto, la planificación estratégica, la inversión pública, los recursos humanos y las adquisiciones, así como el uso de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y eficacia de estos sistemas de gestión son aspectos críticos para el diseño y la implementación de políticas y la producción y prestación de servicios. La incapacidad para aprovechar las tecnologías digitales en la gestión pública genera, entre otras cosas, sistemas de gestión deficientes, que debilitan las capacidades técnicas y organizativas del Estado para implementar políticas y prestar servicios de manera eficaz.

1.4 El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) constituye el centro de gobierno del país y se encarga de los sistemas básicos transversales de gestión de la administración pública, por lo que tiene un impacto enorme en todos los organismos, sectores y niveles gubernamentales. Sin embargo, las deficiencias en las capacidades técnicas y organizativas del MEF, entre ellas una escasa optimización de los procesos y una insuficiente digitalización tanto en las áreas de misión como en la gestión interna, se traducen en unos sistemas básicos de gestión deficientes. El MEF central está integrado por los servicios internos (Gabinete del Ministro, Dirección General y Dirección de Tesorería y Contabilidad Pública (DGTCP)) y los servicios desconcentrados esenciales (la Dirección General de Presupuesto (DGB))<sup>4</sup>. El MEF central opera varios sistemas básicos transversales de gestión, entre ellos planificación y ejecución presupuestarias, inversión pública, planificación estratégica, gestión de nómina de los funcionarios públicos y pagos de las adquisiciones a proveedores, entre otros. Las deficiencias en las capacidades y habilitadores tecnológicos del MEF central para digitalizar su gestión interna son obstáculos clave para el funcionamiento eficiente y eficaz de los sistemas básicos de gestión que están bajo su responsabilidad. Véase el [enlace opcional 1](#).

1.5 **Desafíos del gobierno digital.** La transformación digital de la gestión pública es un medio fundamental para mejorar la eficacia del diseño y la implementación de políticas, la eficiencia, calidad e inclusividad de la prestación de servicios, y la transparencia e integridad del sector público. Esto es especialmente importante para Haití, dado que el gobierno digital podría ayudar a brindar una respuesta específica a su situación de FCCV mejorando la efectividad del gobierno y la resiliencia del funcionamiento del sector público. Sin embargo, Haití presenta deficiencias graves en todos los habilitadores de transformación digital que son cruciales para fomentar y aprovechar el gobierno digital: gobernanza e instituciones digitales, marco normativo y jurídico digital, talento digital e infraestructura y herramientas digitales. En 2022, Haití ocupó el puesto 187

---

<sup>4</sup> El “MEF central” se refiere tanto a los servicios internos como los servicios desconcentrados, así como a sus direcciones y unidades correspondientes. Excluye a (i) otros servicios desconcentrados del ministerio como la Dirección General de Impuestos (DGI), la Administración General de Aduanas (AGD), la Inspección General de Finanzas (IGF) o el IHSI, entre otros; y (ii) los organismos autónomos del ministerio, como la Unidad de Lucha contra la Corrupción (ULCC), los Fondos de Asistencia Económica y Social (FAES) o la Sociedad Nacional de Parques Industriales (SONAPI), entre otros.

(de 193 países) en el índice de gobierno electrónico de las Naciones Unidas<sup>5</sup>. Las brechas del país en este marco propicio para la transformación digital le impiden desarrollar esta agenda de manera coherente, sostenida e inclusiva<sup>6</sup>. Esta incapacidad para aprovechar el gobierno digital exacerba, a su vez, los desafíos para la gestión del sector público, donde a una capacidad institucional y un Estado de derecho extremadamente débiles se suma un uso generalizado de los trámites en papel y las interacciones presenciales, así como la falta de resiliencia del funcionamiento del sector público, lo que causa ineficiencias enormes, agota los recursos públicos<sup>7</sup> y agrava la ineficacia de las políticas y los servicios. Véase el [enlace opcional 1](#).

- 1.6 **Problema que debe abordarse.** El problema identificado es la falta de efectividad del gobierno en la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos. El proyecto abordará una de sus causas principales: la incapacidad para aprovechar las tecnologías digitales en la gestión pública, lo que, a su vez, se debe a (i) la debilidad de la gobernanza digital en el sector público; (ii) deficiencias en los habilitadores tecnológicos y las capacidades para digitalizar y aumentar la eficiencia de los sistemas básicos transversales de gestión utilizados por el MEF central; y (iii) una capacidad de ciberseguridad del sector público limitada.
- 1.7 **Debilidad de la gobernanza digital en el sector público.** La gobernanza digital de Haití es débil, pues hay un solapamiento de funciones y una escasa capacidad institucional generalizada. Desde 2020 el IHSI, que depende del MEF, tiene el mandato de coordinar la política y los esfuerzos de transformación digital del país, asumiendo así el papel de agencia gubernamental digital nacional. La Unidad de Gobernanza Electrónica del Gabinete del Primer Ministro también tiene el mandato de orientar la política de transformación digital y de aprobar y validar todas las iniciativas del sector público en este ámbito, de modo que su función se solapa con la función del IHSI de fijar la dirección estratégica de la política de transformación digital. El Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL)<sup>8</sup> también desempeña un papel importante como regulador de la infraestructura para la conectividad digital. Antes de que el IHSI recibiera su mandato actual como agencia gubernamental digital, CONATEL cumplió una función destacada en esta agenda, y su permanencia en el sector, con una capacidad mayor, a menudo da lugar a tensiones a la hora de definir el alcance de ambos organismos. Otro actor importante es la Dirección de Sistemas de Información (DSI) del MEF, que está llevando a cabo iniciativas de transformación digital dentro del ministerio que repercutirán en la administración pública en general. La capacidad operativa y técnica de todas estas agencias y unidades es muy baja, lo que limita su eficacia y sus esfuerzos por abordar las dificultades de manera conjunta. Este desafío es particularmente problemático para el IHSI, habida cuenta de su falta de capacidad para ejercer su mandato como agencia gubernamental digital.

---

<sup>5</sup> El índice de gobierno electrónico de Haití es 0,248 (donde 0 indica desarrollo nulo y 1, desarrollo alto). Véase la [base de conocimientos sobre gobierno electrónico de las Naciones Unidas](#).

<sup>6</sup> Cubo et al. (2022). [Guía de transformación digital del gobierno](#).

<sup>7</sup> Roseth et al. (2018). [El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital](#).

<sup>8</sup> CONATEL es un organismo autónomo del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones (MTPTC).



- 1.8 **Deficiencias en los habilitadores tecnológicos y las capacidades para digitalizar y aumentar la eficiencia de los sistemas básicos transversales de gestión utilizados por el MEF central.** El MEF central presenta limitaciones graves en infraestructura digital y en soluciones digitales compartidas que constituyen habilitadores tecnológicos clave para digitalizar los procesos y las transacciones que subyacen a los sistemas básicos de gestión que utiliza este ministerio. Entre ellos cabe mencionar los servicios y herramientas estratégicos de gestión interna que dan soporte a todas las operaciones administrativas y a los procesos de las oficinas directivas del MEF central en el Gabinete del Ministro, la Dirección General, la DGTCP y la DGB relacionados con el flujo de trabajo y la firma de documentos del personal directivo superior. El MEF central tiene una conectividad de calidad muy limitada para las aplicaciones de alta demanda y un suministro de energía deficiente e inestable para el funcionamiento de las soluciones de conectividad. La infraestructura informática de computación en la nube también es precaria, lo que redundaría en la vulnerabilidad y deficiencia de aplicaciones, servicios y datos críticos. Aunque se han introducido algunas mejoras en su plataforma de interoperabilidad, su alcance y efectividad siguen siendo muy limitados, y el porcentaje de intercambio de datos es bajo. Este aspecto es crítico, dado que está previsto que la plataforma de interoperabilidad del MEF se convierta en la única plataforma de interoperabilidad del sector público para el intercambio de datos entre las agencias del gobierno y los actores del sector privado. El MEF central también tiene un sistema de correo electrónico institucional limitado y una muy baja adopción entre los empleados de todos los niveles jerárquicos. Las transacciones e interacciones presenciales y en papel predominan en el funcionamiento del ministerio, por ejemplo la tramitación y firma de documentos y la gestión de pagos. Todo el flujo de trabajo y la firma de documentos se realiza en papel (esto es, el 0% de los documentos se tramitan o firman de manera digital). La gestión de nóminas es otro ejemplo representativo: el 80% de los empleados permanentes del sector público de toda la administración pública reciben sus pagos mediante emisión de cheques en papel y recogen y cobran los cheques en persona. En 2022, el costo anual de la gestión del pago de nómina de los empleados permanentes (esto es, costos de transporte y tramitación de pagos) se estimó en unos US\$846.000, o el 0,12% de la nómina. Del mismo modo, si bien los procedimientos de ejecución presupuestaria permiten abonar pagos a los proveedores mediante cheque o depósito bancario, actualmente el 100% de los pagos a los proveedores del MEF se efectúa emitiendo cheques en papel. Además, los pagos a proveedores implican la emisión de dos cheques simultáneos, uno para el proveedor y otro para la autoridad tributaria (DGI), a fin de asegurar la retención y el cobro del impuesto correspondiente.
- 1.9 Por otro lado, los procesos de los sistemas de gestión son engorrosos e implican elevados costos de cumplimiento, lo que pone de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque de optimización de procesos para los esfuerzos de digitalización y de creación de consensos y apoyo a las reformas para la simplificación de procesos.
- 1.10 A estos desafíos hay que añadir la situación de FCCV del país: hay zonas controladas por bandas y el aumento de los secuestros y asesinatos obstaculizan seriamente la capacidad de los empleados para acudir a los edificios del MEF y, en términos generales, obligan a los ciudadanos a desplazarse internamente o a abandonar el país, provocando una fuga de cerebros en todas las instituciones

del sector público. La situación de FCCV menoscaba en gran medida el funcionamiento y la continuidad de las actividades de toda la administración pública, incluido el MEF, dado que los frecuentes confinamientos y la violencia criminal impiden, por un lado, el trabajo en las oficinas, y exacerbaban, por otro, las dificultades de conectividad y energéticas, lo que a su vez afecta a las posibilidades de trabajo remoto. La modalidad híbrida de trabajo en oficina y a distancia, respaldada por herramientas autónomas de conectividad y energía, es una solución que el MEF está contemplando para mejorar la resiliencia de su funcionamiento y la continuidad de sus actividades, y para mitigar la fuga de cerebros mediante el aprovechamiento de los beneficios que aporta un entorno de trabajo más flexible y resiliente. Sin embargo, el ministerio carece del entorno normativo, tecnológico y de talento digital para hacer posible una modalidad híbrida de trabajo.

- 1.11 La fuga de cerebros está afectando cada vez más a este ministerio en todos los niveles jerárquicos y limita la disponibilidad de recursos humanos, las competencias y la capacidad para trabajar. Además, las competencias digitales de los empleados del MEF central, desde alfabetización digital hasta conocimientos avanzados, son deficientes<sup>9</sup>, lo que complica el tema de la capacidad. Además, las capacidades tecnológicas y funcionales del MEF central, incluida la escasa capacidad de su DSI, para hacer uso de las tecnologías digitales también son limitadas. Véase el [enlace opcional 1](#).
- 1.12 Además de las escasas competencias digitales, el país también registra brechas digitales y laborales relacionadas con el género. La participación femenina en la fuerza laboral en Haití<sup>10</sup> es del 62,1%, 7,1 pp menos que los hombres<sup>11</sup>. Esta tasa es superior al promedio de la región de América Latina y el Caribe (51%). Sin embargo, las mujeres haitianas tienden a estar más marginadas económicamente y sus probabilidades de tener un empleo vulnerable (83,5%)<sup>12</sup> son mayores que las de los hombres haitianos (69,8%) y la población femenina de la región (34,7%)<sup>13</sup>. Además, las mujeres suelen tener un menor acceso a Internet y a teléfonos celulares que los hombres (entre 10 y 20 pp de diferencia en función del grupo etario)<sup>14</sup>, lo que se traduce en un menor acceso a información y menos oportunidades para el perfeccionamiento y reciclaje profesionales en un mercado laboral cada vez más digitalizado<sup>15</sup>. El MEF de Haití emplea aproximadamente a 4.700 personas<sup>16</sup>, de las cuales 1.538 son mujeres, esto es, el 33% de la plantilla (un porcentaje ligeramente superior al promedio regional del

---

<sup>9</sup> Porrúa et al. (2021). [Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno](#).

<sup>10</sup> Haití no realiza encuestas sobre fuerza laboral de manera regular. En consecuencia, estos datos deben considerarse con cautela.

<sup>11</sup> Banco Mundial. Portal de datos sobre género: Haití (2022).

<sup>12</sup> La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el empleo vulnerable como aquel con menos probabilidades de estar vinculado a una relación laboral formal, protección social y redes de seguridad para protegerse frente a conmociones económicas.

<sup>13</sup> Banco Mundial. Portal de datos sobre género: Haití (2021).

<sup>14</sup> Banco Mundial (2023). *Haiti's Untapped Potential: An Assessment of the Barriers to Gender Equality*.

<sup>15</sup> Chemonics (2023). Blog: *Empowering Young Women to Bridge the Gender Digital Divide*.

<sup>16</sup> MEF - Dirección General de Presupuesto: *Payroll du Mois d'Octobre et Décembre 2023, et Janvier 2024*.

31,3%)<sup>17</sup>. Sin embargo, este porcentaje es inferior entre los funcionarios de alto nivel, grupo en el que las mujeres representan solo el 22% de los empleados de categoría A (*haut cadres* y *cadres de décision*).

- 1.13 **Limitada capacidad de ciberseguridad en el sector público.** Haití tiene muy pocas capacidades en materia de ciberseguridad, tanto en el plano institucional como en el operativo y tecnológico. Esto se refleja en un bajo nivel de madurez en cuanto a capacidad de ciberseguridad, de acuerdo con la evaluación de 2020 del BID y la Organización de los Estados Americanos (OEA)<sup>18</sup>. Haití obtuvo el nivel más bajo de madurez en todas las dimensiones evaluadas, registrando uno de los peores resultados de la región. El país carece de una política y una estrategia nacional en materia de ciberseguridad y de una dirección estratégica en cuestiones tales como respuesta ante incidentes, protección de infraestructura crítica, gestión de crisis, defensa cibernética o redundancia de las comunicaciones. En consecuencia, no hay una gobernanza nacional en materia de ciberseguridad. Asimismo, país carece de marcos jurídicos (por ejemplo, sobre ciberdelincuencia, protección de datos y privacidad) y de un sistema de justicia penal eficaz, o de marcos de cooperación para combatir la ciberdelincuencia.
- 1.14 También se observa incapacidad para controlar los riesgos por medio de normas, organizaciones y tecnologías, y deficiencias en la resiliencia de la infraestructura de Internet, la calidad de los programas informáticos, los controles técnicos de seguridad, los controles criptográficos, el mercado de ciberseguridad o la divulgación responsable de información. De igual manera, el país registra resultados deficientes respecto de su capacidad para fomentar una cultura de ciberseguridad responsable en la sociedad o para ofrecer educación, formación y capacitación en ese ámbito. En consonancia con esto, el sector público carece de un equipo de respuesta ante incidentes de ciberseguridad para fines de protección, seguimiento, detección, respuesta y recuperación. Según el índice global de ciberseguridad de 2020, Haití ocupa el puesto 167 (de 182 países)<sup>19</sup>.
- 1.15 **Estrategia de diseño e implementación del proyecto.** Este proyecto forma parte de una serie de esfuerzos del BID por potenciar la capacidad de Estado y la gestión pública de Haití, y se basa en las lecciones aprendidas de intervenciones pasadas ejecutadas en el difícil contexto del país. En particular, este proyecto es la continuación de las acciones realizadas en los últimos seis años para reforzar el MEF como organismo responsable de los sistemas básicos de gestión de la administración pública y pilar de la capacidad institucional de Haití. El programa Fortalecimiento de la Gestión Pública para la Mejora de la Prestación de Servicios ([4820/GR-HA](#), US\$55 millones, en ejecución), cuyo objetivo es mejorar la prestación de servicios mediante el refuerzo de la eficiencia, eficacia y transparencia de los recursos humanos y la gestión de los salarios, desarrolla la capacidad del MEF, que actúa como organismo ejecutor, en su papel de responsable de las reformas promovidas por el programa y líder de su

---

<sup>17</sup> Naranjo, S. et al. (2022). [Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe: brechas y oportunidades](#).

<sup>18</sup> BID y OEA (2020). [Reporte Ciberseguridad 2020: riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe](#).

<sup>19</sup> Haití se sitúa por debajo de países como Belize (159) o Nicaragua (165). Véase el [Índice de Ciberseguridad Global de la Unión Internacional de Telecomunicaciones \(UIT\)](#).

implementación e institucionalización<sup>20</sup>. Este proyecto complementará y aprovechará directamente los objetivos y resultados obtenidos hasta la fecha por la operación [4820/GR-HA](#), y se beneficiará de la capacidad de ejecución preexistente utilizando los acuerdos de ejecución y la gobernanza de esa operación (párrafos 1.23 y 3.1). Por ello, este proyecto es un paso clave en la estrategia progresiva y adaptativa del Banco para aumentar la capacidad de Haití como Estado, basada en intervenciones graduales y ancladas en instituciones esenciales de gestión pública, como el MEF, y en capacidades críticas, como el uso de tecnologías digitales para mejorar la gestión pública.

- 1.16 En línea con lo anterior, la estrategia de diseño e implementación del proyecto internaliza los desafíos de ejecución y efectividad en el desarrollo en Haití, y se basa en el compromiso a largo plazo del Banco con el país. Los elementos principales de esta estrategia son los siguientes: (i) reformas graduales que se apoyan unas en otras aprovechando el respaldo del Banco a más largo plazo; (ii) diseño simplificado con objetivos moderados y factibles y una teoría del cambio sólida; (iii) acuerdos de ejecución y gobernanza que aseguren tanto la capacidad institucional de implementación como la apropiación y la rendición de cuentas del país (párrafos 3.1 a 3.6); y (iv) enfoque estratégico y operativo en materia de FCCV (párrafo 1.33).
- 1.17 En este contexto, la estrategia del proyecto para contribuir a la mejora de la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos mediante el apoyo a una mayor efectividad de la gestión pública a través de la digitalización consiste en promover mecanismos que permitan (y aceleren) la transformación digital y mejoren los sistemas básicos de gestión para la producción y la prestación de servicios. Con este fin, el proyecto (i) reforzará la gobernanza digital en el sector público y la capacidad de la agencia gubernamental digital; (ii) desarrollará habilitadores tecnológicos y mejorará las capacidades para la digitalización y el aumento de la eficiencia de los sistemas básicos transversales de gestión utilizados por el MEF central, focalizándose en la transformación digital de su gestión interna; y (iii) desarrollará la capacidad del sector público en relación con la ciberseguridad. Esto permitirá promover los habilitadores institucionales, normativos, tecnológicos y de talento digital para la transformación digital de la gestión pública en su conjunto, al tiempo que aumentará la capacidad y acelerará la digitalización en el núcleo de la administración pública mediante el refuerzo de las capacidades del MEF central y la digitalización de su gestión interna. Además, esto permitirá avanzar de forma gradual y sostenida en la transformación digital de la gestión pública de Haití, empezando por el MEF, no solo por su importancia y función, sino también porque las mejoras a ese nivel pueden integrarse y ampliarse de manera orgánica y eficaz en los servicios desconcentrados y organismos autónomos del ministerio, así como en los ministerios sectoriales. El hecho de que la agencia gubernamental digital (IHSD) dependa del MEF también contribuye a mejoras de impacto en la gobernanza digital. Este enfoque gradual y estratégico es necesario, considerando la fragilidad de Haití y la complejidad de su gestión pública y de los

---

<sup>20</sup> La operación [4820/GR-HA](#) se aprobó originalmente en 2019 y su reformulación fue aprobada en noviembre de 2022. La elegibilidad de la reformulación se obtuvo en marzo de 2023. El primer desembolso tras la reformulación se completó en abril de 2023. Los desembolsos totales durante 2023 equivalen al 20% del presupuesto (posterior a la reformulación) de los Componentes 1 y 2, que son comparables a la operación actual (HA-J0010). Véanse más detalles en el párrafo 1.23.

desafíos del gobierno digital. Por tanto, la estrategia de diseño e implementación del proyecto permitirá abordar la cuestión de la insuficiencia de capacidad del Estado para cumplir con sus funciones y prestar servicios, y contribuirá a afrontar la situación de FCCV de Haití, y en especial el elemento de fragilidad de esta situación.

- 1.18 Además de la mejora de la eficacia de las políticas y los servicios, un posible efecto indirecto puede ser el aumento de la transparencia y la integridad del sector público, lo que a su vez reforzará el Estado de derecho. Tanto la capacidad institucional para la efectividad del gobierno como el Estado de derecho contribuyen a mejorar la gobernanza del país y a abordar la fragilidad de Haití.
- 1.19 **Pruebas empíricas.** Hay pruebas empíricas de la eficacia de intervenciones similares a las propuestas en este proyecto. Wandaogo (2022)<sup>21</sup> evaluó el impacto de la digitalización en la efectividad del gobierno usando una metodología de paneles con datos de 138 países entre 2006 y 2016. Los resultados indican que los gobiernos que usan las tecnologías de la información y las comunicaciones mejoran su eficacia, tanto en países desarrollados como en desarrollo. En el estudio también se observa que un aumento adicional de la digitalización de una unidad tiene un impacto promedio en la eficacia del gobierno de 0,048 para los países con una eficacia promedio por debajo del valor mediano. En su análisis de varios estudios de caso de países de América Latina y el Caribe, Roseth et al. (2018)<sup>22</sup> señalan que las transacciones del gobierno (es decir, los servicios públicos transaccionales) en la región son lentas, susceptibles de corrupción y exacerban la pobreza y la exclusión, puesto que muchas de estas transacciones se realizan presencialmente en papel. Este hecho genera ineficiencias y costos para los ciudadanos, las empresas y el gobierno, y se traduce en la incapacidad de este último para vincular las políticas y los servicios públicos con las empresas y ciudadanos beneficiarios previstos. Los autores también constatan que las tecnologías digitales desempeñan un papel clave para abordar estos temas, dado que las transacciones gubernamentales digitalizadas son más rápidas (74% en promedio), más baratas (entre un 2,35% y un 5% del costo de las transacciones presenciales en papel), y menos susceptibles de corrupción<sup>23</sup>.
- 1.20 **Estrategia del país en el sector.** El proyecto es coherente con el Plan Estratégico de Desarrollo de Haití para 2030<sup>24</sup>, que establece el objetivo de la modernización digital de la administración pública. Además, está alineado con las directrices del país para una estrategia y un plan de acción de transformación digital<sup>25</sup>, tendientes a establecer un marco de gobierno electrónico. Asimismo, el proyecto es congruente con el plan maestro de tecnología de la información del MEF<sup>26</sup>, que fija acciones y metas de transformación digital acordes con las necesidades del ministerio y la administración pública.

---

<sup>21</sup> Wandaogo, A.-A. (2022). [Does digitalization improve government effectiveness? Evidence from developing and developed countries.](#)

<sup>22</sup> Roseth et al. (2018). [El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital.](#)

<sup>23</sup> El [plan de seguimiento y evaluación](#) recoge más datos.

<sup>24</sup> Véase el [Plan Stratégique de Développement d’Haïti, Pays Émergent en 2030.](#)

<sup>25</sup> IHSI (2020). *La Transformation Numérique de l’État Haïtien – Résumé Exécutif de la Stratégie et Plan d’Action.*

<sup>26</sup> *MEF Schéma Directeur Informatique (SDI).*

- 1.21 El Gobierno de Haití ha mostrado su compromiso para abordar los desafíos descritos solicitando apoyo de donantes. En respuesta a esta solicitud, se están implementando programas apoyados por varios donantes, entre ellos este proyecto (párrafo 1.26).
- 1.22 **Experiencia del Banco en el país y el sector, y lecciones aprendidas.** El proyecto aprovecha la experiencia del BID en Haití fortaleciendo la gestión del sector público en general, y la capacidad institucional y la transformación digital del MEF en particular. Las lecciones de las operaciones [4820/GR-HA](#) y [4352/GR-HA](#) (US\$27 millones, aprobadas en 2017 y ya concluidas) en materia de estrategia y ejecución de proyectos se han incorporado a la lógica vertical (párrafo 1.35), el mecanismo de ejecución (párrafos 3.1 a 3.6), la gestión de riesgos (párrafo 2.5) y la estrategia de sostenibilidad (párrafo 2.6) de este proyecto. Esto implica, entre otras cosas: tener un mecanismo de ejecución simplificado con un único organismo ejecutor, asegurar un nivel aceptable de capacidad institucional del organismo ejecutor, fomentar el sentido de apropiación y la rendición de cuentas del país y alinearlos con la gobernanza del proyecto, y empoderar a los funcionarios a nivel técnico y de gestión para reforzar la sostenibilidad y la resiliencia. También se han internalizado las lecciones aprendidas por el Banco en las agendas de gobierno digital y gestión del sector público, y la evolución de las estrategias de las operaciones por sector y país. Estas lecciones incluyen las extraídas de las operaciones [2591/OC-UR](#), [3398/OC-UR](#), [4843/OC-UR](#), [5501/OC-PN](#), [4650/OC-PR](#), y [4942/BL-HO](#) sobre la necesidad de velar por que el diseño de los proyectos se ajuste al contexto y la capacidad institucional del país, de centrarse en los problemas prioritarios para reforzar la estrategia de intervención y de trabajar en la intersección entre el gobierno digital y la gestión del sector público, entre otras (párrafos 1.15 a 1.17). En el [enlace opcional 2](#) se pueden consultar más detalles sobre las lecciones y cómo se reflejan en el proyecto.
- 1.23 **Complementariedad con otras operaciones del BID en el país.** El proyecto complementa y aprovecha directamente la operación [4820/GR-HA](#)<sup>27</sup>. La operación, y en particular su Componente 2, promueve la transformación digital de los sistemas de gestión financiera y administrativa del MEF, centrándose en la gestión de los recursos humanos de la función pública mediante lo siguiente: (a) un registro biométrico de funcionarios públicos permanentes y contratistas (RIFOP), que aprovechará la identificación digital para la gestión de recursos humanos; y (b) módulos de remuneración y pensiones para empleados públicos del Sistema Integrado de Gestión de las Finanzas Públicas (IFMIS/SIGFIP), que permitirán digitalizar la gestión de los salarios y las pensiones a nivel del MEF a través de los pagos digitales. De esta manera, ambas operaciones se complementan: este proyecto mejorará los habilitadores tecnológicos y las capacidades para la digitalización y la eficiencia de los sistemas básicos de gestión utilizados por el MEF, incluidos los relacionados con la gestión de los recursos humanos; con ello, el proyecto logrará (i) aprovechar los avances de la

---

<sup>27</sup> La operación [4820/GR-HA](#) tiene tres componentes: (i) refuerzo del control y la eficacia de la masa salarial mediante una auditoría de nómina y el diseño de un programa de jubilación (Componente 1); (ii) aumento de la eficiencia a través de la implementación y el uso de tecnologías digitales en los sistemas de gestión financiera y administrativa, centrándose en los sistemas de gestión de recursos humanos de la función pública (Componente 2); y (iii) fortalecimiento de la eficiencia y eficacia de los recursos humanos del MEF y de los ministerios sectoriales mediante la implementación de un programa de jubilación (Componente 3).



operación [4820/GR-HA](#) con innovaciones en los sistemas y la infraestructura digital del MEF; (ii) ampliar de escala las innovaciones utilizando mejoras en el pago de nómina en una solución de pagos digitales a proveedores, y ampliando los casos de uso de la identificación digital más allá del RIFOP en la firma y gestión digitales de documentos; y (iii) fomentar la sostenibilidad de las innovaciones mejorando el marco habilitador de la transformación digital del país. Por tanto, el proyecto potenciará los resultados previstos de la operación [4820/GR-HA](#) en el control y la eficacia de la masa salarial y la gestión de recursos humanos en la función pública. El proyecto también usará los acuerdos de ejecución de la operación [4820/GR-HA](#) (párrafo 3.1). Asimismo, se apoyará en la transformación digital sectorial promovida por otras operaciones, en especial en el sector social, como las intervenciones en el Sistema de Información y Gestión de la Educación ([5820/GR-HA](#), US\$15 millones, activa) y las soluciones digitales de gestión interna del sector de la salud ([5817/GR-HA](#), US\$50 millones, activo). El proyecto también complementará la inversión del sector de infraestructura en paneles solares para un nuevo edificio del MEF (en construcción en la zona de Champ de Mars) ([4900/GR-HA](#), US\$38 millones, en modificación), al reforzar el suministro de energía de los nodos de conectividad del MEF ubicados en otros de sus edificios en el aeropuerto de la capital, la zona metropolitana y los departamentos del país (párrafo 1.40).

- 1.24 **Sinergias con el Grupo BID.** Con el refuerzo de la capacidad institucional del sector público de Haití, el proyecto mejorará el entorno propicio para el desarrollo del sector privado y, en consecuencia, las intervenciones conexas de BID Lab y BID Invest. Además, continuarán explorándose oportunidades para poner a prueba o ampliar soluciones de gobierno digital de BID Lab, y para aprovechar las actividades de BID Invest destinadas a promover la inversión público-privada en infraestructura digital y soluciones digitales. Esto incluye sinergias en el tema de pagos digitales con un proyecto de BID Lab sobre billeteras digitales para el pago de servicios públicos (HA-T1332, operación de cooperación técnica de apoyo al cliente, en preparación) y con proyectos de BID Invest que podrían apalancar soluciones de pago digital como la operación [14545-01](#) (US\$5 millones, activa).
- 1.25 **Operación de cooperación técnica relacionada con el proyecto.** El proyecto está vinculado a una operación de cooperación técnica de apoyo operativo actualmente en ejecución<sup>28</sup> por un monto de US\$300.000, que ofrece asistencia técnica para la evaluación de las brechas y estrategias de transformación digital, así como apoyo a la transformación digital de los sistemas de gestión del MEF central.
- 1.26 **Colaboración y sinergias con los donantes.** Este proyecto se enmarca en los esfuerzos de los donantes por promover la transformación digital del sector público de Haití. En particular, hay importantes complementariedades y sinergias con el proyecto de aceleración digital de Haití (HDAP) del Banco Mundial, que implica acciones con el MEF y el IHSI. Los productos específicos del proyecto de aceleración digital de Haití que podría aprovechar el proyecto actual son los siguientes: (i) mejora de la conectividad de otras instituciones del sector público además del MEF central; (ii) actualización de la evaluación de madurez de la ciberseguridad y preparación de la estrategia en ese ámbito; (iii) refuerzo de la

---

<sup>28</sup> Operación [ATN/OC-20532-HA](#), aprobada en 2023.

infraestructura de pagos digitales del Banco Central (incluida infraestructura funcional para los pagos del MEF central); y (iv) actividades de alfabetización digital para funcionarios públicos. En vista del apoyo de este proyecto a la transformación digital de los sistemas de gestión utilizados por el MEF, lo que reforzará la gestión de las finanzas públicas del país, también hay sinergias con los esfuerzos de los donantes en la agenda general de gestión de las finanzas públicas. Dada la complementariedad directa con la operación [4820/GR-HA](#), hay sinergias con el programa del Banco Mundial sobre la mejora de la gestión de las finanzas públicas y la información estadística (PAGEFIS), que está implementando módulos críticos para el sistema IFMIS del MEF. Este proyecto complementará la implementación del IFMIS mediante la digitalización de la gestión interna del MEF central y de algunos de los procesos y transacciones que subyacen al funcionamiento del IFMIS, así como mediante el refuerzo de la infraestructura digital, la interoperabilidad, la ciberseguridad y la continuidad de las actividades del MEF, contribuyendo así a impulsar el desempeño del IFMIS. Otras sinergias incluyen (i) las reformas del programa supervisado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) sobre la gestión de los recursos públicos y el espacio fiscal para inversiones públicas prioritarias; (ii) la labor de la Unión Europea y Canadá en la movilización de recursos con la Dirección General de Impuestos y la Administración General de Aduanas, y la planificación y presupuestación; y (iii) la labor de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) sobre finanzas públicas subnacionales. La coordinación con los donantes implica varios mecanismos, incluida la coordinación bilateral con el Banco Mundial en relación con las agendas de gobierno digital y gestión pública, y la coordinación de múltiples donantes en la agenda de gestión de las finanzas públicas.

- 1.27 **Alineación estratégica.** El proyecto es coherente con la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto (CA-631) y está en correlación con los siguientes objetivos: (i) reducir la pobreza y la desigualdad, mediante el apoyo a una mayor efectividad de la gestión pública a través de la digitalización, lo que mejorará la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos; y (ii) hacer frente al cambio climático, al contribuir a la mitigación a través de soluciones digitales para procesos y transacciones que subyacen a los sistemas básicos de gestión del MEF central y con equipos eficientes en el consumo de energía. Por tanto, de acuerdo con el [enfoque conjunto de los bancos multilaterales de desarrollo sobre financiamiento climático](#), el proyecto cuenta con un 26,50% de financiamiento para mitigación del cambio climático gracias a inversiones en la digitalización de las operaciones internas del MEF conducentes a una reducción sustancial de los desplazamientos y las emisiones, así como en sistemas fotovoltaicos y equipos con certificados de eficiencia energética. El proyecto también es acorde con las siguientes áreas de enfoque operativo: (i) biodiversidad, capital natural y acción climática; (ii) igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos; (iii) capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana; y (iv) protección social y desarrollo del capital humano. Además de estar alineado con el objetivo estratégico de la Estrategia de País con Haití 2017-2021 (GN-2904) relativo a la modernización de



las organizaciones gubernamentales para mejorar la gestión del sector público<sup>29</sup>, el proyecto está incluido en el programa de operaciones de 2024 (GN-3207).

- 1.28 **Cambio climático.** El proyecto (Componente 2) implementará soluciones digitales que contribuirán a la mitigación del cambio climático, como pagos digitales a proveedores y soluciones de trabajo híbrido, así como sistemas fotovoltaicos y equipos eficientes en el consumo de energía. Véase el [enlace opcional 5](#).
- 1.29 **Igualdad de género.** El proyecto (Componente 2) promoverá las capacidades digitales de las mujeres que trabajan en el MEF, reduciendo así las brechas de género en los planos laboral y digital, y mejorando las condiciones para el crecimiento profesional en un organismo en el que predominan los hombres.
- 1.30 **Protección social y capital humano.** El proyecto (Componentes 1, 2 y 3) aprovechará las tecnologías digitales para mejorar la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, haciendo posibles mejoras en la aplicación de políticas sociales.
- 1.31 **Capacidad institucional y Estado de derecho.** El proyecto (Componentes 1, 2 y 3) fomentará la capacidad institucional del Estado para ser eficaz en la implementación de políticas y la prestación de servicios mediante la mejora de las condiciones para la transformación digital de la gestión pública en general y del MEF en particular, y a través del refuerzo de los sistemas básicos de gestión para la producción y la prestación de servicios, centrándose en los utilizados por el MEF central (Gráficos 1 y 2).
- 1.32 **Alineación con la matriz de país de capacidad institucional y Estado de derecho para Haití.** El proyecto es coherente con la matriz de país de capacidad institucional y Estado de derecho para Haití<sup>30</sup>, que destaca que el refuerzo de estos ambos elementos es crucial para hacer frente a la situación de FCCV del país, dado que una capacidad institucional y un Estado de derecho adecuados son críticos tanto para mejorar la capacidad del Estado para desempeñar sus funciones y prestar sus servicios como para crear un entorno propicio para el desarrollo del sector privado. La matriz de país de capacidad institucional y Estado de derecho determina que un ámbito prioritario en este sentido es el refuerzo de la capacidad institucional para la prestación de servicios y la implementación de políticas, mediante el fomento de la gobernanza y los sistemas de gestión a nivel de país/transversal (en temas como el centro de gobierno, la función pública y la transformación digital de la gestión pública) y a nivel sectorial<sup>31</sup>. En este sentido, el proyecto está directamente alineado con esta prioridad dado que fortalece la capacidad institucional del MEF como centro principal de la agencia gubernamental y fomenta la transformación digital de la gestión pública (Gráficos 1 y 2).

---

<sup>29</sup> La Estrategia de País con Haití 2017-2021 (GN-2904) está aún en vigor y se prorrogó hasta el 31 de diciembre de 2024 (GN-2904-4).

<sup>30</sup> BID (2023). Matriz de país de capacidad institucional y Estado de derecho: Proyecto piloto de Haití (2023) (Confidencial).

<sup>31</sup> Preparada durante la aplicación piloto de la nota orientativa para la transversalización del tema de capacidad institucional y Estado de derecho en el ciclo de la Estrategia de País y el ciclo de proyecto (OP-2218-2).

- 1.33 **Enfoque de FCCV.** El proyecto aborda directamente el ámbito esencial del Marco de FCCV (GN-3199-2) relacionado con el apoyo técnico sectorial para el fortalecimiento institucional y el aumento de la capacidad. La estrategia de diseño e implementación del proyecto también integró el enfoque estratégico y operativo del Marco de FCCV adaptado a las zonas afectadas por FCCV, lo que se refleja en los acuerdos de ejecución (párrafos 3.1 a 3.6), la estrategia de gestión de riesgos (párrafo 2.5), la estrategia de sostenibilidad (párrafo 2.6) y las disposiciones operativas de los componentes del proyecto. Véanse el Gráfico 2.
- 1.34 **Acuerdo de París.** Esta operación se analizó utilizando el [Marco Conjunto de los Bancos Multilaterales de Desarrollo para la Evaluación de la Alineación con el Acuerdo de París](#) y el [Enfoque de Implementación para la Alineación con el Acuerdo de París del Grupo BID](#) (GN-3142-1), y se determinó que (i) la operación está alineada con el objetivo de adaptación del Acuerdo de París y (ii) es congruente con el objetivo de mitigación del Acuerdo de París basado en una evaluación específica. La alineación se basó en la consideración de los siguientes elementos: (i) el financiamiento de los servicios en la nube dará prioridad a las opciones con la mayor eficacia en el uso de la energía o los mejores niveles de desempeño en términos de eficiencia energética; y (ii) el financiamiento del diésel de reserva se considera coherente con la contribución determinada a nivel nacional del país y no representa un riesgo de bloqueo de carbono o de transición, ya que la operación financiará y dará prioridad a los paneles solares, y el diésel de reserva es complementario y necesario para la seguridad energética dado el contexto local.
- B. Objetivo, componentes y costos**
- 1.35 **Objetivos del proyecto.** El objetivo de desarrollo general del proyecto es contribuir a la mejora de la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos mediante el apoyo a una mayor efectividad de la gestión pública a través de la digitalización. Los objetivos de desarrollo específico son (i) aumentar la capacidad institucional de la agencia gubernamental digital; (ii) mejorar la eficiencia de los sistemas básicos de gestión utilizados por el MEF central a través de la digitalización de su gestión interna; y (iii) aumentar la capacidad de seguimiento y gestión de la ciberseguridad en los organismos públicos prioritarios. Para lograr estos objetivos, el proyecto se ha estructurado en tres componentes, que se describen a continuación. El Gráfico 1 presenta la lógica vertical, la teoría del cambio y la cadena de resultados del proyecto.
- 1.36 **Componente 1. Gobernanza digital del sector público (US\$1,20 millones).** Este componente ayudará a lograr el objetivo específico (i) y tiene por objeto reforzar la gobernanza digital del sector público y la capacidad institucional de la agencia gubernamental digital (IHSI). Fomentar la gobernanza digital del sector público también contribuirá a una mayor eficiencia y calidad de la inversión pública en la transformación digital, lo que permitirá optimizar esta política y sus recursos y asegurar que responda a las metas de gobernanza, crecimiento e inclusión del país. Tiene dos subcomponentes:
- 1.37 **Subcomponente 1.1. Refuerzo de la arquitectura de gobernanza digital (US\$0,13 millones).** Financiará las evaluaciones y recomendaciones para mejorar la definición de las funciones de los organismos públicos responsables de la política de transformación digital (IHSI, Unidad de Gobierno Electrónico de la Oficina del Primer Ministro y CONATEL), incluidas las responsabilidades de IHSI

como agencia gubernamental digital encargada de liderar y coordinar la transformación digital en todo el gobierno, y de los mecanismos de coordinación y rendición de cuentas de estas agencias<sup>32</sup>.

- 1.38 **Subcomponente 1.2. Refuerzo de la agencia gubernamental digital (IHSI) (US\$1,08 millones).** Apoyará las capacidades técnicas y organizativas del IHSI financiando el fortalecimiento de su equipo técnico<sup>33</sup>, la asistencia técnica y la formación de su personal, así como la preparación de un manual de operaciones coherente con el mandato de este instituto.
- 1.39 **Componente 2. Transformación digital de la gestión interna del MEF central (US\$9,30 millones).** Este componente ayudará a alcanzar el objetivo específico (ii) y tiene la finalidad de desplegar habilitadores tecnológicos y de mejorar las capacidades de digitalización y eficiencia de los procesos y las transacciones que subyacen a los sistemas básicos transversales de gestión utilizados por el MEF central, focalizándose en la transformación digital de la gestión interna del MEF central. Esto implica digitalizar los servicios y herramientas estratégicos de gestión interna que dan soporte a todas las operaciones administrativas y a los procesos de las oficinas directivas del MEF central en el Gabinete del Ministro, la Dirección General, la DGTCP y la DGB relacionados con el flujo de trabajo y la firma de documentos del personal directivo superior. Tiene tres subcomponentes:
- 1.40 **Subcomponente 2.1. Refuerzo de la infraestructura digital (US\$2,57 millones).** Financiará mejoras en la conectividad<sup>34</sup>, la energía<sup>35</sup> y la infraestructura en la nube<sup>36</sup>.
- 1.41 **Subcomponente 2.2. Refuerzo de las soluciones digitales transversales compartidas (US\$4,96 millones).** Financiará el refuerzo/desarrollo de la plataforma de interoperabilidad<sup>37</sup>, el sistema de correo electrónico institucional, la

---

<sup>32</sup> Este subcomponente complementará los esfuerzos del proyecto HDAP del Banco Mundial para desarrollar una estrategia de economía digital nacional.

<sup>33</sup> Este financiamiento implica el financiamiento de miembros del equipo especializado del IHSI, a la vez que se fomenta el aumento gradual de los recursos públicos para estos fines.

<sup>34</sup> Esto incluye banda ancha por satélite como respaldo para los principales sitios de conectividad del MEF (nodos de conectividad) y para conectar las instalaciones del ministerio en zonas remotas subatendidas por los operadores de redes móviles, así como capacidad de conmutadores y enrutadores.

<sup>35</sup> Esto incluye más opciones alternativas y de respaldo de energía autónoma, incluidas soluciones de energía solar para los nodos de conectividad del MEF como su centro de datos ubicado en el aeropuerto, sitios de retransmisión básicos como la red de la zona metropolitana y las direcciones departamentales del MEF que se encuentran fuera de la capital e integran su red de área extensa (WAN). Esto complementará a la operación [4900/GR-HA](#) en cuanto al refuerzo del suministro de energía para un nuevo edificio del MEF en construcción (párrafo 1.23).

<sup>36</sup> Esto implica la migración o copia de seguridad de datos y aplicaciones críticos en la nube.

<sup>37</sup> El objetivo es reforzar la plataforma de interoperabilidad para que tenga la capacidad de integrar instituciones/sistemas clave a través de protocolos en línea normalizados.

gestión digital de documentos<sup>38</sup>, la firma digital<sup>39</sup>, el pago digital a proveedores<sup>40</sup>, y la solución de trabajo híbrido (en la oficina y a distancia). También financiará la formación sobre el uso y la gestión de soluciones digitales, y la implementación de una estrategia de gestión del cambio. Con ello se logrará (i) poner a prueba en el MEF central soluciones digitales que puedan intercambiarse y llevarse a escala en toda la administración pública; y (ii) implementar soluciones para digitalizar la gestión interna del MEF central, lo que a su vez contribuirá a digitalizar los sistemas básicos de gestión que utiliza este actor clave<sup>41</sup>.

- 1.42 **Subcomponente 2.3. Refuerzo de la capacidad técnica de la Dirección de Sistemas de la Información (DSI) del MEF (US\$1,77 millones).** Financiará el apoyo a las capacidades técnicas y organizativas de la DSI, así como el refuerzo del equipo de esta dirección<sup>42</sup>, y la asistencia técnica y formación para esta unidad.
- 1.43 El conjunto de soluciones digitales que se prevé implementar, incluida la herramienta de trabajo a distancia, responderá directamente a la necesidad crítica del MEF central de mejorar la resiliencia de su funcionamiento y la continuidad de sus actividades en el contexto de FCCV. Estas soluciones también contribuirán a abordar las necesidades del MEF de retener y atraer a empleados cualificados de los que actualmente carece como consecuencia de la fuga de cerebros vinculada a la situación de FCCV y a la falta de condiciones de trabajo flexibles.
- 1.44 Estas soluciones digitales respaldarán todas las operaciones administrativas y los procesos de las oficinas directivas del MEF central relacionados con el flujo de trabajo y la firma de documentos del personal directivo superior. De esta forma, contribuirán paulatinamente a aumentar la eficiencia, la eficacia y la resiliencia operativa de los sistemas de gestión utilizados por el MEF central, y apoyarán directamente los macroprocesos prioritarios.
- 1.45 Las actividades de digitalización estarán orientadas por un enfoque de optimización de procesos dirigido a simplificar los procesos y reducir el costo del cumplimiento de procedimientos y normativas. Este planteamiento se apoyará en la estrategia de gestión del cambio, que implicará a todas las partes interesadas correspondientes para hallar oportunidades de simplificación, definir incentivos y mecanismos de rendición de cuentas, y crear consenso y apoyo a las reformas de simplificación de procesos. La formación y la gestión del cambio se llevarán a cabo con una perspectiva de igualdad de género, fomentando la participación de las

---

<sup>38</sup> La gestión digital de documentos se implementará con un enfoque de gestión de procesos operativos. Para ello se aprovecharán los insumos de la operación [4820/GR-HA](#) en relación con la gestión digital de documentos.

<sup>39</sup> Incluye la definición de una estrategia para la firma digital y electrónica, y sus correspondientes fases de implementación.

<sup>40</sup> Incluye asociar los pagos del MEF central a los procesos actuales de los proveedores, simplificarlos y diseñar e implementar una solución digital para apoyar los procesos simplificados. Para ello se aprovecharán las mejoras logradas con la operación [4820/GR-HA](#) en el sistema de pagos a los empleados del sector público. Complementará también el programa PAGEFIS del Banco Mundial, que está actualmente desplegando módulos críticos del sistema IFMIS del MEF.

<sup>41</sup> La implementación conjunta de los Componentes 1 y 2 también asegurará que las soluciones digitales compartidas implementadas en el MEF central sean coherentes con las directrices y normas del gobierno.

<sup>42</sup> Para ello se concederá financiamiento a los miembros del equipo especializado de la DSI (fondos complementarios a los de la operación [4820/GR-HA](#)), al tiempo que se fomentará el aumento gradual de los recursos públicos para el equipo.

empleadas del MEF central y garantizando que se beneficien de las actividades dirigidas a desarrollar competencias digitales<sup>43</sup>.

- 1.46 **Componente 3. Capacidad del sector público en materia de ciberseguridad (US\$3,00 millones).** Este componente ayudará a lograr el objetivo específico (iii) y tiene la finalidad de desarrollar la capacidad de ciberseguridad del sector público. Tiene dos subcomponentes:
- 1.47 **Subcomponente 3.1. Desarrollo de la gobernanza de ciberseguridad en el sector público (US\$0,08 millones).** Financiará las evaluaciones para definir y aplicar un modelo de gobernanza óptimo (en coherencia con la arquitectura de gobernanza digital del sector público que promoverá el Componente 1)<sup>44</sup>.
- 1.48 **Subcomponente 3.2. Desarrollo de la capacidad en relación con incidentes de ciberseguridad: protección, seguimiento, detección, respuesta y recuperación (US\$2,92 millones).** Financiará la creación de un equipo de respuesta a incidentes de ciberseguridad (CSIRT) y el apoyo a su capacidad operativa a través de miembros del equipo especializado<sup>45</sup>, herramientas tecnológicas para su funcionamiento, y asistencia técnica y capacitación para el CSIRT<sup>46</sup>. El CSIRT se convertirá en una piedra angular de la capacidad de ciberseguridad del sector público, dado que realizará un seguimiento de los sistemas críticos de los organismos públicos prioritarios y los protegerá de los incidentes de ciberseguridad<sup>47</sup>. El componente también financiará la capacitación de especialistas en ciberseguridad de los organismos públicos<sup>48</sup>, y actividades de sensibilización en materia de ciberseguridad para los empleados del sector público.
- 1.49 **Gestión del proyecto (US\$2,50 millones).** Financiará (i) el funcionamiento y el refuerzo de la unidad de ejecución en el MEF, (ii) un sistema de seguimiento y evaluación y (iii) las auditorías del proyecto.

### C. Indicadores de resultados clave

- 1.50 **Resultados previstos.** El objetivo de desarrollo general de contribuir a la mejora de la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos mediante el apoyo a una mayor efectividad de la gestión pública a través de la

---

<sup>43</sup> Se prevé que las empleadas del MEF capacitadas en el uso o gestión de nuevas soluciones digitales representen un porcentaje de aprendices acorde con su participación en la plantilla de trabajadores del MEF central.

<sup>44</sup> Se aprovecharán los resultados del informe de 2020 sobre ciberseguridad del BID y la OEA sobre la madurez de capacidad de ciberseguridad de Haití, que incluye una evaluación de los aspectos institucionales y de gobernanza, como la política y la estrategia en materia de ciberseguridad, y los marcos jurídico y normativo. Complementará además los esfuerzos del proyecto HDAP del Banco Mundial para actualizar la evaluación de madurez de ciberseguridad y desarrollar una estrategia en este ámbito.

<sup>45</sup> Esto implica financiar a los miembros del equipo especializado del CSIRT y fomentar al mismo tiempo el aumento gradual de los recursos públicos para este fin.

<sup>46</sup> Incluidos servicios de ciberseguridad de terceros en apoyo del funcionamiento del CSIRT.

<sup>47</sup> Los organismos públicos prioritarios y los sistemas que serán objeto de seguimiento y protección se seleccionarán con arreglo a (i) la criticidad del sistema desde una perspectiva financiera y administrativa, y (ii) la vulnerabilidad a los ciberataques.

<sup>48</sup> La selección de los organismos públicos prioritarios que recibirán capacitación para especialistas en ciberseguridad y sistemas de información se llevará a cabo en función de los sistemas críticos para la protección de la ciberseguridad, junto con criterios como la disponibilidad de especialistas en ciberseguridad.

digitalización se asociará a la mejora de las condiciones de los servicios en línea del gobierno. En relación con los objetivos de desarrollo específicos, (i) la mejora de la capacidad institucional de la agencia gubernamental digital se reflejará en el refuerzo de las capacidades técnicas y organizativas del IHSI; (ii) el aumento de la eficiencia de los sistemas básicos de gestión utilizados por el MEF central a través de la digitalización de su gestión interna se reflejará en un aumento de los macroprocesos de este ministerio apoyados por soluciones digitales de firma y gestión de documentos, en una reducción de los pagos a proveedores realizados mediante cheques y en un ahorro de costos en las operaciones para efectuar los pagos; y (iii) el aumento de la capacidad de seguimiento y gestión de la ciberseguridad en los organismos públicos prioritarios se asociará a un mayor número de sistemas críticos de organismos prioritarios protegidos por el CSIRT.

1.51 **Beneficiarios.** Este proyecto beneficiará a los ciudadanos de Haití mediante la mejora de (i) la eficacia de los sistemas básicos de gestión utilizados por el MEF central que son clave para mejorar la producción y la prestación de servicios públicos, y (ii) los habilitadores institucionales, normativos, tecnológicos y de talento digital de la transformación digital de la gestión pública, que son un medio fundamental para aumentar la eficiencia, la calidad y la inclusividad de la prestación de servicios a los ciudadanos. El proyecto desarrollará además las capacidades digitales de los empleados del MEF central, como usuarios directos de las soluciones digitales que se van a implementar (Componente 2), y las habilidades y sensibilización en materia de ciberseguridad de los empleados de organismos públicos prioritarios, como usuarios de las herramientas de ciberseguridad que se implementarán (Componente 3). Además, el proyecto contribuirá directamente a hacer frente a las actuales crisis de inestabilidad y seguridad mejorando la resiliencia del funcionamiento del MEF (y por ende de toda la administración pública), y reforzando la capacidad institucional y operativa del ministerio para gestionar proyectos financiados por donantes (incluida la cartera del BID y otras intervenciones de donantes para afrontar las crisis). El proyecto también beneficiará de manera indirecta a los servicios desconcentrados y organismos autónomos del MEF, así como a los ministerios sectoriales mediante la implementación de soluciones digitales que dichos organismos puedan intercambiar, integrar y llevar a escala.

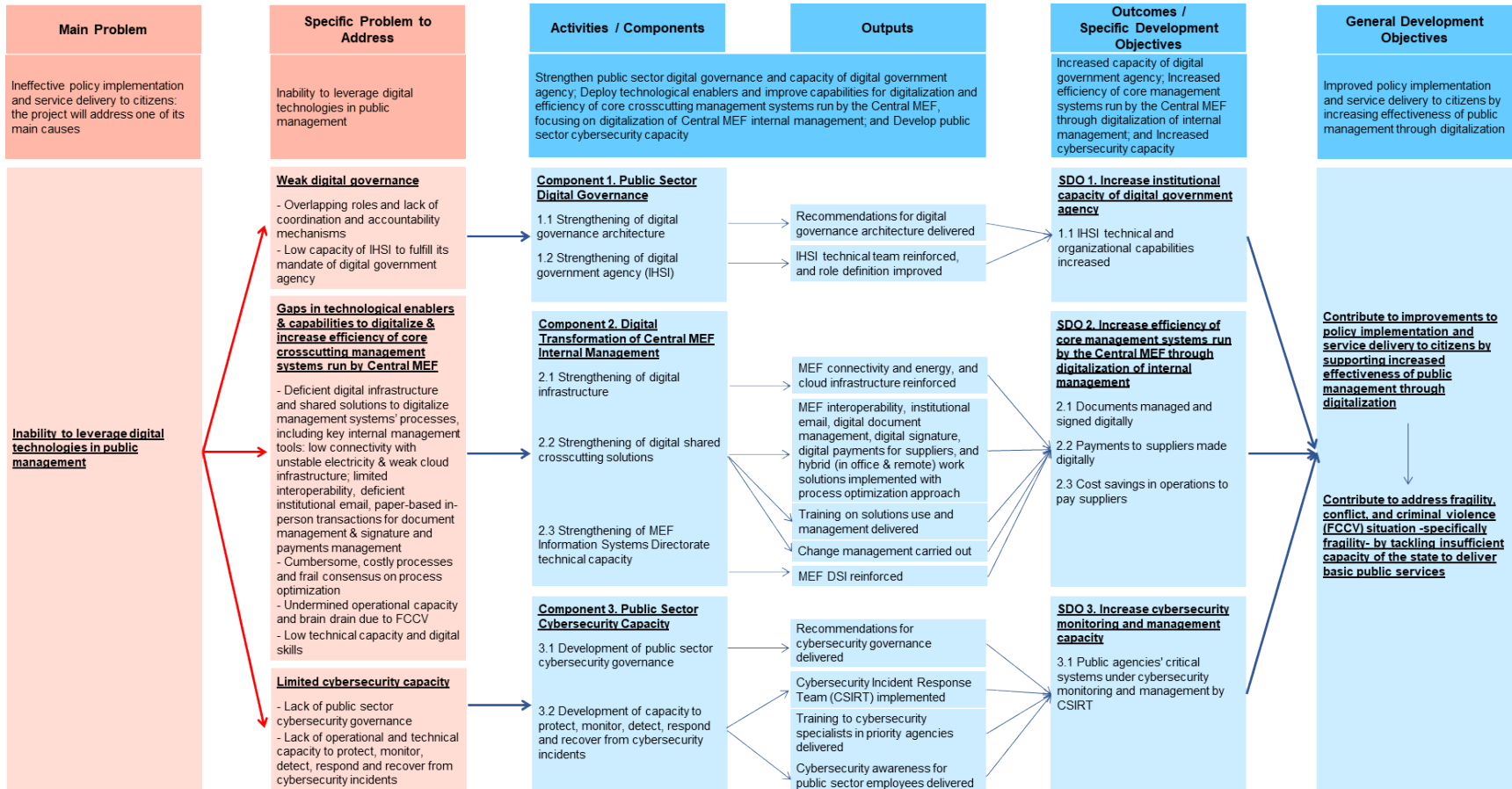
1.52 **Alcance del impacto y desafíos pendientes.** El proyecto reforzará la gobernanza digital del sector público, promoverá la transformación digital de la gestión interna del MEF central y desarrollará la capacidad de ciberseguridad del sector público (párrafo 1.50). Sin embargo, dada la magnitud de las deficiencias de Haití, quedan numerosos desafíos por abordar tanto en el frente del gobierno digital como en el de la gestión del sector público. Entre otros, estos desafíos incluyen (i) impulsar la digitalización de la gestión interna del MEF central y llevarla a escala a todos sus organismos autónomos y servicios desconcentrados; (ii) impulsar la digitalización de todas las áreas de misión del MEF (es decir, planificación y ejecución presupuestarias, inversión pública, planificación estratégica, administración tributaria y aduanera, etc.); (iii) profundizar en las reformas de optimización de procesos del MEF; (iv) reforzar la gobernanza, el enfoque estratégico, las estructuras organizativas, las normativas y el marco de rendición de cuentas y Estado de derecho del centro de gobierno del país (y del MEF); y (v) ampliar el apoyo a los habilitadores de la transformación digital, por ejemplo, fortaleciendo aún más la agencia gubernamental digital y su estrategia, creando un marco normativo digital, desarrollando el talento digital y continuando

el despliegue de infraestructura y herramientas digitales. El Grupo BID y la comunidad de donantes pueden desempeñar un papel clave para afrontar estos desafíos (párrafo 1.26).

- 1.53 **Análisis económico.** El análisis económico ([enlace opcional 3](#)) utiliza una metodología costo-beneficio que se centra en (i) la transformación digital de la gestión interna del MEF central, y los beneficios de la digitalización en términos de eficiencia de los procesos y transacciones que subyacen a los sistemas de gestión utilizados por el MEF central, tales como (a) mayor productividad de los empleados públicos asociada a la implementación y el uso de las soluciones digitales que se aplicarán, y (b) ahorros derivados de los pagos digitales a proveedores; y (ii) el aumento de la capacidad de ciberseguridad del sector público con una mayor capacidad para prevenir y detectar los ciberataques y recuperarse de ellos, y beneficios en términos de reducción de los costos directos asociados a los ciberataques y a la respuesta ante estos. En el escenario conservador (básico), el valor actualizado neto (VAN) previsto es de US\$4.239.743 y la tasa de rendimiento económico (TRE) es de un 19,96%, más elevada que la tasa social de descuento del 12% (el VAN del Componente 2 es US\$3.577.373 y su TRE 20,92%, mientras que el VAN del Componente 3 es US\$662.370 y su TRE 17,08%). El análisis de sensibilidad muestra que, en supuestos ligeramente menos conservadores, la VAN del proyecto es de US\$6.803.149 y su TRE de 24,39%.

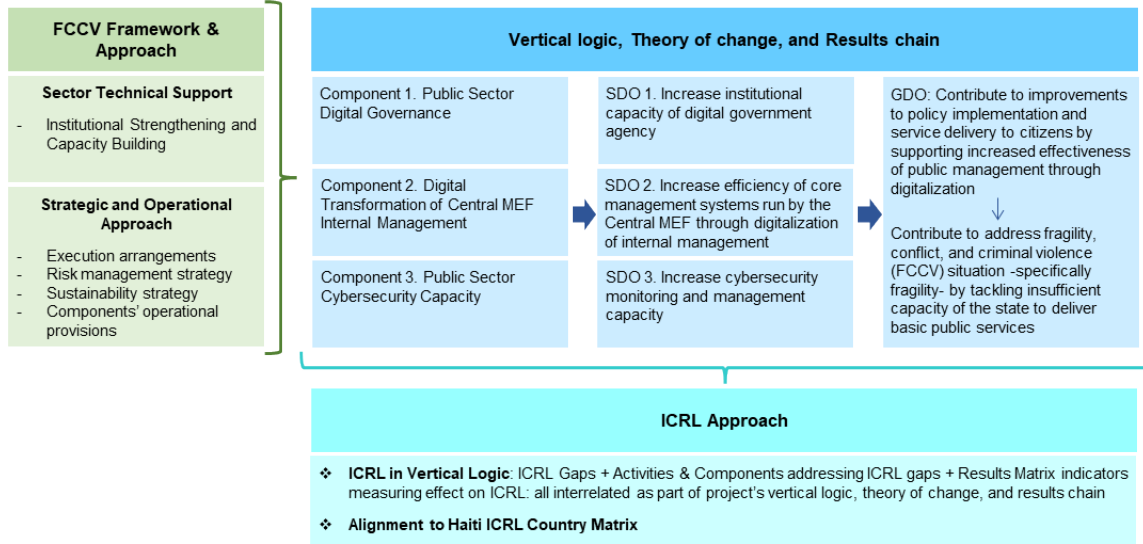


Gráfico 1. Lógica vertical, teoría del cambio y cadena de resultados





**Gráfico 2. Capacidad institucional y Estado de derecho y enfoque de FCCV**



## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES

### A. Instrumentos financieros

2.1 **Modalidad y estructura financiera.** Esta operación no reembolsable para inversión específica se financia con recursos de la Facilidad No Reembolsable del BID por un monto de US\$16.000.000. Este instrumento se considera apropiado porque el alcance, los costos y las inversiones están bien definidos.

**Cuadro 1. Estimación de los costos del proyecto (US\$)**

Componente	Total	%
<b>Componente 1. Gobernanza digital del sector público</b>	<b>1.200.000</b>	<b>7,5%</b>
Subcomponente 1.1: Refuerzo de la arquitectura de gobernanza digital	125.000	0,8%
Subcomponente 1.2: Refuerzo de la agencia gubernamental digital (IHSI)	1.075.000	6,7%
<b>Componente 2. Transformación digital de la gestión interna del MEF central</b>	<b>9.300.000</b>	<b>58,1%</b>
Subcomponente 2.1: Refuerzo de la infraestructura digital	2.565.000	16,0%
Subcomponente 2.2: Refuerzo de las soluciones digitales transversales compartidas	4.964.289	31,0%
Subcomponente 2.3: Refuerzo de la capacidad técnica de la Dirección de Sistemas de la Información (DSI) del MEF	1.770.712	11,1%
<b>Componente 3. Capacidad del sector público en materia de ciberseguridad</b>	<b>3.000.000</b>	<b>18,7%</b>
Subcomponente 3.1: Desarrollo de la gobernanza de ciberseguridad en el sector público	83.333	0,5%
Subcomponente 3.2: Desarrollo de la capacidad en relación con incidentes de ciberseguridad: protección, seguimiento, detección, respuesta y recuperación	2.916.667	18,2%
<b>Gestión del proyecto</b>	<b>2.500.000</b>	<b>15,6%</b>
<b>Total</b>	<b>16.000.000</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Los costos indicados para cada componente son indicativos.

- 2.2 **Calendario de desembolsos.** Se propone un calendario de desembolsos de cinco años debido a (i) el tiempo necesario para llevar a cabo las actividades propuestas, teniendo en cuenta el contexto de fragilidad de Haití; (ii) el desempeño histórico del organismo ejecutor en materia de ejecución; y (iii) la alineación con otros hitos de la agenda de transformación digital del país.

**Cuadro 2. Calendario de desembolsos (US\$)**

Fuente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
BID (Total)	571.372	2.435.665	4.545.087	4.253.569	4.194.308	16.000.000
%	4%	15%	28%	27%	26%	100%

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

- 2.3 De acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social del BID (GN-2965-23), esta operación se clasificó en la categoría C, pues se prevé que cause impactos ambientales y sociales mínimos o nulos. Se activaron las Normas de Desempeño Ambiental y Social 1, 2 y 10, y las acciones correspondientes se están evaluando durante la preparación del proyecto, como se detalla en el [enlace requerido 3](#). La inversión en paneles solares (párrafo 1.40) incluirá medidas para evitar y mitigar el riesgo de trabajo forzoso de acuerdo con el documento GN-3062-1 y se ajustará a los documentos GN-2965-23, GN-2349-15 y GN-2350-15.

**C. Riesgos fiduciarios**

- 2.4 La evaluación más reciente de la gestión de las finanzas públicas en Haití indica que sus sistemas fiduciarios no se ajustan plenamente a las características necesarias para la ejecución de los proyectos del BID. La evaluación de la capacidad institucional del MEF, llevada a cabo en junio de 2022, determinó que el riesgo fiduciario está relacionado con la escasa experiencia de los funcionarios públicos en la ejecución de proyectos financiados por donantes. El proyecto utilizará los mismos acuerdos de ejecución y gobernanza que los empleados en la operación [4820/GR-HA](#), lo que mitiga el riesgo fiduciario, si bien solo parcialmente. Por lo tanto, existen riesgos de alto nivel para el organismo ejecutor por lo que se refiere a los recursos humanos y a las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios, descritos en el párrafo 2.5-f y h.

**D. Otros riesgos y temas clave**

- 2.5 **Entorno de ejecución y riesgos de capacidad, y estrategia de gestión de riesgos.** Teniendo en cuenta el contexto del país, los riesgos asociados al entorno de ejecución son elevados, al igual que los riesgos de capacidad de ejecución, si bien la capacidad del MEF como organismo ejecutor ha mejorado. Los riesgos para la sostenibilidad del proyecto son también elevados. La situación de FCCV del país subyace a la mayoría de los riesgos identificados, a saber: riesgos políticos, institucionales y sociales (párrafo 2.5-a) y económicos y financieros (párrafo 2.5-b) del entorno de ejecución; riesgos relacionados con la capacidad de ejecución y los recursos humanos (párrafo 2.5-f), los sistemas (párrafo 2.5-g) y la adquisición de bienes y servicios (párrafo 2.5-h) del organismo ejecutor; y riesgos relacionados con el diseño técnico (párrafo 2.5-j) y la sostenibilidad (párrafo 2.5-k)

del proyecto. A continuación se detallan todos los riesgos y la estrategia de gestión correspondiente<sup>49</sup>:

- a. **Inestabilidad e incertidumbre política, institucional y social debido a la situación de FCCV y entorno propicio para las reformas (entorno normativo para las reformas):** Si cambia el titular del MEF o se producen cambios en el gabinete que afecten el liderazgo del IHSI o de otras partes interesadas, o si hay un deterioro de la situación de FCCV que desencadene violencia, agitación civil, cierre de fronteras u otras situaciones conexas, la ejecución del proyecto y la aplicación de las reformas podrían verse afectadas. Medidas de mitigación: el proyecto (i) establecerá un mecanismo de ejecución resiliente que permitirá que los procesos fiduciarios clave se confíen a varios funcionarios de alto nivel alternativos (párrafo 3.5); (ii) mejorará la conectividad, la energía, la infraestructura en la nube y las soluciones digitales de gestión interna para mejorar la capacidad del MEF para funcionar en un contexto de FCCV deteriorado (párrafos 1.43 y 3.2); y (iii) recurrirá al comité de gestión del proyecto como órgano de ejecución, gobernanza y apropiación del proyecto (párrafo 3.3), e implicará a los promotores técnicos y gerenciales para fomentar la responsabilización y sentido de apropiación por parte del gobierno, el consenso sobre las reformas y el apoyo a estas, y su institucionalización.
- b. **Inestabilidad económica y financiera:** En caso de conmociones macroeconómicas o financieras tales como una inflación elevada, devaluación, acceso limitado a financiamiento u otros factores conexas, los procedimientos de adquisiciones, los costos, la calidad y la ejecución de contratos podrían verse afectados. Medidas de mitigación: el proyecto establecerá (i) el seguimiento y la previsión de costos; (ii) una gestión proactiva de las adquisiciones (párrafo 2.5-h); y (iii) reservas financieras y fondos de contingencia.
- c. **Marco jurídico y normativo:** De no haber un marco jurídico y normativo que favorezca la gobernanza digital, la infraestructura y las herramientas promovidas por el proyecto, podrían verse afectadas la implementación y adopción de soluciones. Medidas de mitigación: el proyecto fomentará la adaptación del marco jurídico en la medida pertinente y posible (párrafo 2.6-a).
- d. **Gobernanza y coordinación interinstitucional:** Si hay barreras (institucionales, de comunicación o logísticas) para la coordinación entre el MEF y los organismos públicos que son partes interesadas clave (en particular, el IHSI), el calendario de ejecución del proyecto y su eficacia podrían verse afectados. Medidas de mitigación: este riesgo se abordará mediante (i) la labor del comité de gestión del proyecto, como órgano de gobernanza del proyecto (párrafo 3.3); y (ii) una estrategia de gestión del cambio durante la ejecución del proyecto, que aborde directamente las dificultades asociadas a la coordinación y la comunicación (párrafo 2.6-f).
- e. **Procesos internos:** Los procedimientos burocráticos engorrosos e ineficaces del MEF podrían afectar el calendario de ejecución del proyecto y su eficacia. Medidas de mitigación: los procesos del MEF relacionados con la ejecución

---

<sup>49</sup> Todos los riesgos son de nivel elevado, excepto el riesgo 2.5-c (riesgo medio a alto), d (riesgo medio a alto), e i (riesgo medio a alto).

del proyecto se están simplificando y optimizando en el contexto de la ejecución de la operación [4820/GR-HA](#), que se consolidará aún más para este proyecto. Esto incluye un mecanismo de ejecución resiliente (párrafo 2.5-a), la mejora de los procesos de adquisiciones y pago a los proveedores del proyecto, y la gestión general del proyecto a través del comité de gestión del proyecto.

- f. **Recursos humanos:** Si se pierde personal del MEF debido a la fuga de cerebros resultante del contexto de FCCV o a una elevada rotación de la plantilla y esta pérdida afecta al equipo de proyecto o a las direcciones del MEF, la disponibilidad de profesionales cualificados y de capacidad técnica y de gestión y, por ende, el calendario de ejecución del proyecto y su eficacia, incluidos los aspectos fiduciarios (gestión financiera y adquisiciones), podrían verse afectados. Medidas de mitigación: el proyecto (i) reforzará el equipo de proyecto del MEF contratando personal fiduciario adicional, incluidos un especialista en gestión financiera, un contable superior y un especialista en adquisiciones (párrafo 3.2), y seguirá capacitando al equipo; (ii) fomentará un entorno de trabajo híbrido en el MEF que contribuya a retener a los empleados y atraer a nuevo personal (párrafos 1.43 y 3.2); y (iii) desarrollará las competencias digitales y la capacidad técnica y de gestión (párrafo 2.6-b y c).
- g. **Sistemas de gestión:** La falta de sistemas automatizados de gestión financiera y administrativa en el MEF que proporcionen datos en tiempo real para la planificación y la toma de decisiones, agravada por una conectividad y una electricidad limitadas, podría afectar el calendario de ejecución del proyecto y su eficacia. Medidas de mitigación: el proyecto promoverá la gestión digital de documentos, la firma digital y los pagos digitales, así como la infraestructura digital para activar estas herramientas, contribuyendo así a mejorar los sistemas de gestión del MEF para la ejecución de proyectos y la implementación de políticas.
- h. **Bienes y servicios:** Las dificultades con las adquisiciones que se deriven de las limitaciones de la cadena de suministro como consecuencia del contexto de FCCV podrían afectar la disponibilidad, el costo, la calidad y el mantenimiento de los equipos y servicios y, por tanto, la ejecución de las actividades y el desembolso. Medidas de mitigación: el proyecto implementará una gestión proactiva de las adquisiciones y contrataciones que incluirá (i) procesos y gestión de adquisiciones y contrataciones ajustados al riesgo y simplificados; (ii) identificación temprana y diversificación de proveedores y alianzas; (iii) colaboración e incentivos público-privados; y (iv) comunicación y colaboración con los proveedores.
- i. **Resistencia al cambio:** Si hay resistencia al cambio a nivel individual, organizativo o sistémico, podría verse afectada la eficacia de la ejecución. Medidas de mitigación: el proyecto pondrá en marcha (i) una estrategia de gestión del cambio cuyo objetivo incluye abordar la resistencia al cambio en los niveles individual y organizativo, e implicar de manera generalizada a los promotores de las reformas para mitigar las dificultades sistémicas (párrafo 2.6-f); y (ii) una estrategia de formación que prevendrá la resistencia al cambio derivada de la falta de competencias para adoptar soluciones digitales o de conocimientos sobre disposiciones legales que respalden las soluciones (párrafo 2.6-c).

- j. **Diseño tecnológico e infraestructura digital:** Si la situación de FCCV y las condiciones locales repercuten negativamente en la infraestructura digital actual (conectividad, energía y centros de datos), el grado de preparación para la ejecución del proyecto y las soluciones digitales que se tiene previsto implementar podrían verse afectados. Medidas de mitigación: (i) la operación [4820/GR-HA](#) ya está trabajando para proporcionar al MEF un refuerzo de la conectividad por satélite, copias de seguridad en la nube y migración de sistemas críticos; y (ii) el proyecto seguirá reforzando la conectividad y la energía y desarrollando la infraestructura en la nube.
  - k. **Sostenibilidad de las inversiones y soluciones:** Si hay falta de continuidad de las disposiciones financieras, técnicas e institucionales para el mantenimiento y la actualización de las soluciones digitales, de los equipos técnicos y funcionales encargados de ellas y de los acuerdos de gobernanza, podría verse afectada la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto. Medidas de mitigación: el proyecto implementará una estrategia de sostenibilidad (párrafo 2.6) que fomentará la capacidad institucional y las condiciones técnicas y financieras para la sostenibilidad a largo plazo. En el frente de la capacidad institucional, se implementarán acuerdos de ejecución (párrafos 3.1 a 3.6) y disposiciones operativas (párrafo 2.6-b, c, d, e y f) que fortalezcan la capacidad institucional del país para la ejecución de proyectos a corto plazo y para la aplicación de políticas a largo plazo. En el frente técnico, los componentes del proyecto se ceñirán a principios de implementación y disposiciones operativas (párrafo 2.6-a, b, c y g) que aseguren que se cuente con habilitadores tecnológicos, de talento digital, institucionales y de marco jurídico para soluciones digitales que favorezcan resultados sostenibles, a la vez que se promueve la independencia tecnológica del país a largo plazo, la optimización de procesos funcionales como motor de las soluciones digitales, y las capacidades técnicas. En el frente financiero, se implementará un calendario presupuestario que propicie la asignación de fondos públicos a la aplicación a largo plazo de las soluciones digitales (párrafo 2.6-a.vi y [enlace requerido 1](#)).
- 2.6 **Estrategia de sostenibilidad y efectividad en el desarrollo.** El proyecto implementará una estrategia de sostenibilidad y efectividad en el desarrollo centrada en lo siguiente: (i) reforzar la capacidad institucional del MEF y de la agencia gubernamental digital tanto para la ejecución del proyecto como para la implementación de políticas mediante (a) la mejora de sus capacidades organizativas y técnicas, (b) el fomento de un marco de gobernanza y rendición de cuentas para la ejecución de proyectos y la implementación de políticas, y (c) el fomento de la responsabilización e identificación de los organismos con respecto al diseño, la estrategia de ejecución y los resultados del proyecto; (ii) aprovechar las lecciones extraídas durante la ejecución del proyecto para proporcionar una retroalimentación constante que permita ajustar el diseño y mejorar la ejecución; (iii) garantizar que el aprendizaje, la iteración y la adaptación se integren en el diseño y la ejecución del proyecto; y (iv) mejorar las condiciones para la sostenibilidad de los resultados. La estrategia de sostenibilidad se aplicará mediante las siguientes medidas:
- a. **Adopción de los siguientes principios de ejecución para los Componentes 1, 2 y 3 a fin de fomentar soluciones eficaces con resultados sostenibles:** (i) Además de diseñar e implementar las soluciones

digitales propuestas, será necesario asegurar (a) el desarrollo de competencias digitales para la implementación, adopción y gestión de las soluciones, (b) los ajustes del marco jurídico para permitir y apoyar las soluciones, y (c) la ciberseguridad de las soluciones/sistemas; (ii) promover una combinación óptima de infraestructura digital y soluciones como servicio e inversiones locales; (iii) maximizar la independencia tecnológica del país, entre otras cosas aprovechando las oportunidades de utilizar la nube y los programas informáticos de código abierto, y formando a los funcionarios públicos encargados de los sistemas; (iv) reforzar mutuamente la implementación y la gestión del cambio, de modo que el diseño y el despliegue de una solución habilite a las demás y las apoye (es decir, el uso del correo electrónico institucional será un requisito previo para acceder y utilizar la gestión digital de documentos, la firma digital, los pagos digitales y la solución de trabajo híbrido; y la solución de trabajo híbrido se apoyará en herramientas complementarias como la gestión digital de documentos, la firma digital y los pagos digitales); (v) orientar las actividades de digitalización mediante un enfoque de optimización de procesos; y (vi) impulsar el aumento gradual de los recursos públicos para la actualización y el mantenimiento de las soluciones digitales, y las necesidades de recursos humanos, mediante la aplicación de un calendario presupuestario ([enlace requerido 1](#)) de manera que el financiamiento del proyecto para el mantenimiento de las soluciones y el refuerzo de los equipos técnicos disminuya gradualmente a partir del cuarto año de ejecución.

- b. **Refuerzo de las capacidades organizativas y técnicas del MEF y de la agencia gubernamental digital (IHSD)** diseñando y aplicando conjuntamente (organismos públicos y empresas de consultoría o particulares) políticas y soluciones/herramientas digitales a través del siguiente ciclo de problema-solución: (i) evaluación de las necesidades funcionales con un enfoque de optimización de procesos, y definición del problema que debe atenderse; (ii) diseño de soluciones/herramientas mediante la definición del concepto, la arquitectura y las especificaciones tecnológicas de la solución; (iii) ensayo de la aplicación de las soluciones a través de pruebas piloto, ajuste y validación de las soluciones para asegurarse de que son pertinentes a nivel local y adecuadas para el contexto de FCCV del país; (iv) despliegue/ampliación de las soluciones; (v) traspaso y transferencia de competencias a los organismos públicos; y (vi) validación del funcionamiento de las soluciones por parte de los organismos públicos.
- c. **Desarrollo de la capacidad técnica, incluidas las competencias digitales**, de manera sostenible mediante (i) la formación de los equipos del MEF y de la agencia gubernamental digital a lo largo del ciclo de problema-solución descrito anteriormente y durante toda la ejecución del proyecto; (ii) el financiamiento de los equipos de los organismos públicos encargados de las reformas del proyecto; y (iii) el impulso gradual del otorgamiento de recursos públicos a estos equipos a medida que el proyecto vaya llegando a su fin (párrafo 2.6-a.vi y [enlace requerido 1](#)).
- d. **Diseño e implementación de instrumentos de política y soluciones digitales:** objetivos de política, estrategias y agendas nacionales, indicadores de resultados, hojas de ruta, manuales y protocolos de funcionamiento, etc., así como soluciones digitales de apoyo a los sistemas de gestión.



- e. **Fomento de un marco de gobernanza, rendición de cuentas y sentido de apropiación a través del mecanismo de ejecución del proyecto** mediante (i) la definición de las funciones y responsabilidades del MEF, el IHSI y otras partes interesadas para la implementación de políticas y el despliegue y la adopción de herramientas digitales; y (ii) el refuerzo y aprovechamiento del papel del comité de gestión del proyecto, integrado por todas las partes interesadas clave.
- f. **Aplicación de la gestión del cambio a lo largo de la ejecución del proyecto** con el objetivo de (i) fomentar el sentido de apropiación y la rendición de cuentas del MEF y la agencia gubernamental digital; (ii) mejorar la coordinación y la comunicación entre todos los organismos públicos implicados, y aprovechar las sinergias entre ellos; (iii) abordar los temas relacionados con la resistencia al cambio a nivel individual y organizativo; (iv) detectar e implicar a los promotores de las reformas dentro del MEF y en el sector público y la sociedad civil, y aprovechar su papel; y (v) fomentar el consenso y el apoyo político a las reformas, mejorando así el entorno normativo para su aplicación.
- g. **Creación de condiciones para ampliar la escala e integrar soluciones digitales transversales compartidas** (puestas a prueba y validadas a nivel del MEF central) en los organismos autónomos, los servicios desconcentrados y los ministerios sectoriales del MEF, mejorando así el entorno propicio para apalancar las tecnologías digitales en la gestión pública en general.

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

#### A. Resumen del plan de implementación

- 3.1 **Organismo ejecutor y mecanismo de implementación.** Para la ejecución del proyecto, que correrá a cargo del MEF, se utilizarán los mismos acuerdos de ejecución y gobernanza que para la operación [4820/GR-HA](#), incluido el MEF como organismo ejecutor, el actual equipo de proyecto del ministerio y el comité de gestión del proyecto. De este modo, se podrá aprovechar la capacidad institucional desarrollada en el MEF en el contexto de la operación [4820/GR-HA](#), que registra resultados satisfactorios hasta la fecha, al tiempo que se vela por la continuidad y la resiliencia de la capacidad de ejecución en medio de la situación de FCCV del país. Además, con ello se seguirán reforzando las capacidades del MEF como organismo ejecutor de los proyectos financiados por donantes, un objetivo del ministerio que forma parte de los acuerdos de ejecución de la operación [4820/GR-HA](#) y de este proyecto.
- 3.2 El MEF se encargará de la coordinación, ejecución, gestión estratégica y calidad técnica, y de la gestión fiduciaria de todos los recursos del proyecto y de todos los componentes. El equipo de proyecto del MEF brindará apoyo gerencial, técnico y fiduciario para la ejecución del proyecto y será financiado por esta operación. El equipo de proyecto del MEF está actualmente ejecutando la operación [4820/GR-HA](#) y está compuesto por personal clave del ministerio para la ejecución de proyectos, que incluye un coordinador, un especialista en gestión financiera, un especialista en adquisiciones, un contador sénior y un auxiliar administrativo. Este equipo también constituirá el personal clave para la ejecución del proyecto y se reforzará con personal adicional que fortalecerá los aspectos técnicos y temáticos (a saber, un especialista en gestión pública y transformación digital), así

como la gestión financiera y las adquisiciones (a saber, un especialista en gestión financiera, un contador sénior y un especialista en adquisiciones) (párrafo 3.9). A fin de mejorar las condiciones para que opere el equipo de proyecto del MEF en medio de la deteriorada situación de FCCV y seguridad del país, también se implementarán herramientas para facilitar que el equipo trabaje de manera híbrida mediante el refuerzo de la conectividad para el trabajo a distancia e instalaciones con una conectividad confiable en las oficinas (párrafo 1.43).

- 3.3 El comité de gestión del proyecto es el órgano de gobernanza y rendición de cuentas del proyecto. Está encabezado por el director general del MEF e integrado por los directores correspondientes del MEF central (DSI, DGTCP, y DGB, entre otros), el equipo de proyecto del MEF, IHSI y otros organismos públicos que constituyen partes interesadas clave como la Unidad de Gobierno Electrónico, CONATEL y la Oficina Nacional de Identificación (ONI). El comité de gestión del proyecto se encarga de la dirección estratégica del proyecto y se reúne con periodicidad mensual (o más a menudo, según las necesidades).
- 3.4 Habida cuenta de la naturaleza de los Componentes 1 y 3, que tienen un mayor alcance en el sector público, el IHSI, como agencia gubernamental digital, contribuirá a asegurar una dirección estratégica, técnica e institucional óptima. El IHSI también acompañará la ejecución del Componente 2, a fin de ayudar a asegurar que las soluciones digitales compartidas implementadas en el MEF central sean coherentes con las directrices del gobierno.
- 3.5 El proyecto aprovechará las mejoras ya introducidas en el mecanismo de ejecución en el contexto de la operación [4820/GR-HA](#), tales como (i) asegurar una ejecución resiliente y ágil confiando los procesos clave relacionados con la justificación del uso de los fondos, las solicitudes de anticipos de fondos, las solicitudes de no objeción, las comunicaciones y la transmisión de informes a varios funcionarios alternativos de alto nivel, incluidos los directores generales y el coordinador del equipo de proyecto del MEF —lo que constituye una medida fundamental para fomentar y proteger la capacidad de ejecución en medio de la situación de FCCV—; y (ii) habilitar los pagos del proyecto a los proveedores confiando esta responsabilidad al equipo de proyecto del MEF, mientras que los contables públicos del ministerio siguen a cargo de otros pagos del proyecto. Entre los temas que seguirán reforzándose durante la ejecución del proyecto destacan (i) la gestión financiera y adquisiciones, y (ii) la simplificación de los procesos bajo la responsabilidad directa del titular del MEF.
- 3.6 El fortalecimiento del equipo de proyecto del MEF, las mejores condiciones para que ese equipo trabaje de manera híbrida y la función clave del comité de gestión del proyecto, junto con lo dispuesto en las estrategias de gestión de riesgos (párrafo 2.5) y sostenibilidad (párrafo 2.6) del proyecto para proteger y reforzar la capacidad de ejecución, serán esenciales para asegurar y seguir aumentando las capacidades de ejecución de proyectos, al tiempo que se afrontan con eficacia los desafíos planteados por la situación de FCCV del país.
- 3.7 **Gestión financiera del proyecto.** La gestión financiera del proyecto se ejecutará de acuerdo con el documento OP-273-12. El proyecto abrirá cuentas bancarias separadas para la gestión del financiamiento no reembolsable concedido en el marco de esta operación. Se abrirá una cuenta en dólares estadounidenses y otra en gourdes haitianas en el Banco Central del país, de forma que habrá un total de dos cuentas bancarias separadas. El proyecto mantendrá sistemas adecuados de



gestión financiera y preparará un plan operativo anual, un plan de adquisiciones y un plan financiero detallado a doce meses que indique las necesidades de flujo de caja para la ejecución y sirva de base para el anticipo de desembolsos de fondos. Los anticipos de fondos para la ejecución del proyecto serán por el equivalente de las necesidades de financiamiento requeridas durante un máximo de seis meses. Dada la coordinación necesaria entre las partes implicadas en la toma de decisiones del proyecto, se prevé que la operación justifique el 75% de los saldos acumulados en espera de la justificación para recibir un nuevo anticipo de fondos.

- 3.8 **Auditorías financieras.** El MEF se encargará de contratar a un auditor externo elegible según el Banco para que realice la auditoría financiera del proyecto de acuerdo con los procedimientos del Banco y que deberá presentarse en los 120 días siguientes al final de cada ejercicio fiscal haitiano, y una auditoría financiera final que deberá presentarse en un plazo de 120 días a partir de la fecha del último desembolso.
- 3.9 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso.** El beneficiario, a través del organismo ejecutor, deberá demostrar, a satisfacción del Banco, (i) la aprobación y entrada en vigor del [manual operativo del proyecto](#) de conformidad con los términos y condiciones acordados previamente con el Banco; y (ii) la selección de un especialista en gestión financiera y un especialista en adquisiciones, de conformidad con los términos acordados con el Banco, para reforzar el equipo de proyecto del organismo ejecutor. Estas condiciones se basan en recomendaciones fiduciarias y son esenciales para la preparación de la ejecución. El manual operativo del proyecto incluye el marco y las directrices aplicables a los acuerdos institucionales para la ejecución del proyecto, la gestión técnica, la gestión administrativa y fiduciaria, y el seguimiento y la evaluación.
- 3.10 **Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios.** La adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios, así como los servicios de consultoría, se llevarán a cabo de conformidad con las políticas, normas y procedimientos de adquisiciones del Banco (GN-2349-15 y GN-2350-15).
- 3.11 **Preparación para la ejecución.** Con el fin de acelerar la preparación para la ejecución, se iniciarán los preparativos de los procesos clave de adquisición del proyecto y las nuevas contrataciones para reforzar el equipo de proyecto del MEF en el marco de la operación [4820/GR-HA](#) (párrafos 1.23 y 3.2).

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

- 3.12 **Seguimiento.** El seguimiento del proyecto ([enlace requerido 2](#)) se basará en lo siguiente: plan de ejecución plurianual, plan operativo anual, plan de adquisiciones, plan financiero, matriz de resultados, matriz de riesgos y manual operativo del proyecto, entre otras herramientas para hacer un seguimiento de los productos y resultados. Las actividades de seguimiento reguladas por el BID incluyen el informe de seguimiento del avance, el plan de supervisión, reunión intermedia de seguimiento de los resultados e informe de evaluación intermedia, y reunión previa a la finalización del proyecto. El equipo de proyecto del MEF presentará informes de avance semestrales al Banco en los 60 días siguientes al final de cada semestre. El informe de evaluación intermedia se presentará una vez que los desembolsos alcancen el 50% (dentro de los 120 días posteriores a la fecha en que se haya alcanzado el 50% de los desembolsos).

- 3.13 **Evaluación.** El plan de evaluación del proyecto ([enlace requerido 2](#)) incluirá (i) una evaluación que permita verificar la consecución de los objetivos propuestos y determinar su atribución; (ii) una evaluación que permita un análisis económico ex post; y (iii) al cierre del proyecto, un análisis de acuerdo con las directrices del BID para el informe de terminación del proyecto. El informe de evaluación final se presentará cuando los desembolsos alcancen el 90% o cuando se alcance la fecha de vencimiento del desembolso (lo que ocurra primero).
- 3.14 **Análisis del antes y el después.** El proyecto realizará una evaluación con ayuda de una metodología mixta basada (i) una evaluación del antes y el después de los indicadores de resultados; (ii) una revisión crítica de la lógica vertical y la teoría del cambio del proyecto durante su preparación, ejecución y finalización; (iii) un análisis de los resultados del proyecto en el contexto de las pruebas existentes sobre la eficacia de intervenciones similares; y (iv) una evaluación cualitativa.
- 3.15 **Evaluación cualitativa.** Esta evaluación complementaria tendrá un carácter crítico, habida cuenta de que su objetivo será el de evaluar los siguientes aspectos: (i) la solidez de la lógica vertical, la teoría del cambio y la cadena de resultados del proyecto; y (ii) los aspectos clave de la capacidad institucional para aumentar la efectividad en el desarrollo, tanto en términos de capacidad de ejecución del proyecto como de capacidad de implementación de políticas, incluidas (a) la capacidad técnica y organizativa de los organismos públicos; y (b) la gobernanza y rendición de cuentas, así como la apropiación y responsabilización.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		HA-J0010
<b>I. Prioridades corporativas y del país</b>		
<b>1. Alineación con la estrategia institucional del Grupo BID</b>		
Áreas de enfoque operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Biodiversidad, capital natural y acción climática</li> <li>-Igualdad de género e inclusión de grupos poblacionales diversos</li> <li>-Capacidad institucional, estado de derecho, seguridad ciudadana</li> <li>-Protección social y desarrollo del capital humano</li> </ul>	
[Marcador de espacio: Indicadores del marco de impacto]		
<b>2. Objetivos de desarrollo del país</b>		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2904	Modernización de las organizaciones gubernamentales para mejorar la gestión del sector público.
Matriz de resultados del programa de país	GN-3207	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2024.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
<b>II. Development Outcomes - Evaluability</b>		<b>Evaluable</b>
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>		<b>9.5</b>
3.1 Diagnóstico del Programa		2.5
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		3.2
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.8
<b>4. Análisis económico ex ante</b>		<b>10.0</b>
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		1.5
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		2.5
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
<b>5. Evaluación y seguimiento</b>		<b>9.5</b>
5.1 Mecanismos de Monitoreo		4.0
5.2 Plan de Evaluación		5.5
<b>III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>		<b>Alto</b>
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Alto
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
<b>IV. Función del BID - Adicionalidad</b>		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)		
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Si	ATN/OC-20532-HA (HA-T1315)

*Nota de valoración de la evaluabilidad: El documento presenta un proyecto de inversión de 16 millones de dólares financiado por la Facilidad No Reembolsable de Haití. El objetivo general es contribuir a mejorar la implementación de las políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos a través del aumento de la eficacia de la gestión pública por medio de la digitalización. La operación financiará acciones para fortalecer i) la gobernanza digital del sector público y la capacidad institucional de la agencia de gobierno digital, ii) las capacidades para la digitalización y la eficiencia de los procesos y transacciones que subyacen a los sistemas básicos de gestión transversal a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, y iii) la capacidad de ciberseguridad del sector público.*

*El diagnóstico es adecuado, está respaldado por evidencia, y destaca los retos del sector público en Haití. El problema general está relacionado con la ineficacia del Gobierno en la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos. Este problema está relacionado, en parte, con la débil gobernanza digital del sector público, las brechas en los habilitadores tecnológicos y en las capacidades para digitalizar e incrementar la eficiencia de los sistemas básicos de gestión transversal gestionados por el Ministerio de Economía y Finanzas, y la limitada capacidad de ciberseguridad del sector público.*

*La matriz de resultados es coherente con la lógica vertical de la operación y presenta indicadores de impacto y resultados razonables, bien especificados y adecuados para medir la consecución de los objetivos específicos. Las metas requieren justificación. El plan de monitoreo y evaluación propone una evaluación reflexiva (metodología antes y después) para todos los indicadores asociados a los objetivos específicos del programa. El análisis costo-beneficio demuestra que la inversión es rentable.*

*El proyecto obtuvo una calificación ambiental y social de categoría C, ya que sólo se esperan repercusiones ambientales o sociales negativas mínimas o nulas. El proyecto tiene una calificación de riesgo global alta, destacando los riesgos del entorno de ejecución y los riesgos de capacidad del organismo ejecutor. Se han propuesto medidas de mitigación apropiadas que pueden supervisarse a lo largo del proyecto.*

## MATRIZ DE RESULTADOS

<b>Objetivo del proyecto:</b>	Los objetivos de desarrollo específicos del proyecto son (i) mejorar la capacidad institucional de la agencia gubernamental digital; (ii) aumentar la eficiencia de los sistemas básicos de gestión utilizados por el MEF central a través de la digitalización de su gestión interna; y (iii) aumentar la capacidad de seguimiento y gestión de la ciberseguridad en los organismos públicos prioritarios. El objetivo de desarrollo general del proyecto es contribuir a la mejora de la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos mediante el apoyo a una mayor efectividad de la gestión pública a través de la digitalización.
-------------------------------	---

### OBJETIVO DE DESARROLLO GENERAL

Indicadores	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de referencia	Año previsto para el logro	Meta	Medios de verificación	Comentarios
<b>Contribuir a la mejora de la implementación de políticas y la prestación de servicios a los ciudadanos mediante el apoyo a una mayor efectividad de la gestión pública a través de la digitalización</b>							
1.1 Mejora de las condiciones para los servicios en línea del gobierno	Índice de servicios en línea del índice de gobierno electrónico de las Naciones Unidas	0,0865	2022	2029	0,092	Índice de gobierno electrónico de las Naciones Unidas	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y evaluación</a> .

### OBJETIVOS DE DESARROLLO ESPECÍFICOS

Indicadores	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del proyecto	Medios de verificación	Comentarios
<b>Objetivo de desarrollo específico 1. Mejorar la capacidad institucional de la agencia gubernamental digital</b>											
1.1 Mejora de las capacidades técnicas y organizativas del IHSI	Porcentaje de recomendaciones técnicas y organizativas adoptadas	0%	2023	0%	0%	30%	50%	60%	60%	Informe del equipo de proyecto del MEF e informe del IHSI	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y evaluación</a> .
<b>Objetivo de desarrollo específico 2. Aumentar la eficiencia de los sistemas básicos de gestión utilizados por el MEF central a través de la digitalización de su gestión interna</b>											
2.1 Documentos tramitados y firmados digitalmente	Porcentaje de macroprocesos del MEF central que pueden tramitarse con soluciones digitales de gestión de documentos y/o de firma digital	0%	2023	0%	0%	13%	13%	13%	38%	Informe del equipo de proyecto del MEF e informe de la DSI del MEF	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y evaluación</a> .
2.2 Pagos a proveedores efectuados	Porcentaje de cheques emitidos para abonar pagos a	100%	2023	100%	100%	90%	80%	70%	70%	Informe del equipo de proyecto del MEF e informe de la DSI y la	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y</a>

Indicadores	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del proyecto	Medios de verificación	Comentarios
digitalmente	proveedores del MEF central habilitados para recibir depósitos bancarios									CPCNC (unidad de Contadores públicos) del MEF	<a href="#">evaluación.</a>
2.3 Ahorro de costos en las operaciones para pagar a los proveedores	Ahorro debido a la reducción de cheques emitidos para pagos a proveedores como porcentaje del presupuesto para proveedores	0,00%	2023	0,00%	0,00%	0,03%	0,05%	0,07%	0,07%	Informe del equipo de proyecto del MEF e informe de la DSI y la CPCNC del MEF	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y evaluación.</a>
2.4 Empleados que han mejorado sus competencias digitales en el uso o la gestión de nuevas soluciones	Número de empleados	0	2023	0	120	180	180	120	600	Informe del equipo de proyecto del MEF y certificados de formación	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y evaluación.</a>
2.5 Empleadas con más competencias digitales en el uso o la gestión de nuevas soluciones	Número de empleadas	0	2023	0	36	54	54	36	180	Informe del equipo de proyecto del MEF y certificados de formación	Véase <a href="#">plan de seguimiento y evaluación.</a> Indicador pro género
<b>Objetivo de desarrollo específico 3. Aumentar la capacidad de seguimiento y gestión de la ciberseguridad en los organismos públicos prioritarios</b>											
3.1 Sistemas críticos de los organismos públicos objeto de seguimiento y gestión de ciberseguridad por parte del equipo de respuesta a incidentes de ciberseguridad (CSIRT)	Número de sistemas	0	2023	0	0	1	1	1	3	Informe del equipo de proyecto del MEF e informe del CSIRT	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y evaluación.</a>
3.2 Empleados del sector público de los organismos públicos prioritarios que han recibido formación y obtenido una certificación en sensibilización sobre	Número de empleados	0	2023	0	100	150	150	100	500	Informe del equipo de proyecto del MEF, informe del CSIRT y certificados de formación	Véase el <a href="#">plan de seguimiento y evaluación.</a>

Indicadores	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del proyecto	Medios de verificación	Comentarios
la ciberseguridad											

### PRODUCTOS

Indicadores	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del proyecto	Medios de verificación	
<b>Componente 1. Gobernanza digital del sector público</b>											
<b>Subcomponente 1.1: Refuerzo de la arquitectura de gobernanza digital</b>											
1.1.1	Entrega de un diagnóstico y recomendaciones para mejorar la arquitectura de gobernanza digital	Informes	0	2023	0	1	0	0	0	1	Informe del equipo de proyecto del MEF
<b>Subcomponente 1.2: Refuerzo de la agencia gubernamental digital (IHSI)</b>											
1.2.1	Mejora de la capacidad técnica del IHSI	Paquete de contratos	0	2023	1	1	1	1	1	5	Informe del equipo de proyecto del MEF
1.2.2	Prestación de asistencia técnica al IHSI	Paquete de contratos	0	2023	0	1	1	1	1	4	
1.2.3	Elaboración del manual de operaciones del IHSI	Informes	0	2023	0	1	0	0	0	1	
<b>Componente 2. Transformación digital de la gestión interna del MEF central</b>											
<b>Subcomponente 2.1: Refuerzo de la infraestructura digital</b>											
2.1.1	Edificios y espacios del MEF conectados	Nodos de conectividad	0	2023	0	3	7	10	10	10	Informe del equipo de proyecto del MEF
2.1.2	Edificios y espacios del MEF conectados con un suministro de energía reforzado	Sistemas de energía	0	2023	0	0	3	4	3	10	
2.1.3	Refuerzo de la infraestructura en la nube del MEF	Infraestructura en la nube	0	2023	0	1	1	1	1	1	
<b>Subcomponente 2.2: Refuerzo de las soluciones digitales transversales compartidas</b>											
2.2.1	Refuerzo de la plataforma de interoperabilidad del MEF	Plataforma	0	2023	0	0	1	1	1	1	Informe del equipo de proyecto del MEF
2.2.2	Implementación del sistema de correo electrónico institucional del MEF	Sistema	0	2023	0	0	1	1	1	1	
2.2.3	Diseño e implementación de la	Solución digital	0	2023	0	0	1	1	1	1	

Indicadores	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del proyecto	Medios de verificación
solución digital para la gestión de documentos del MEF										
2.2.4 Diseño e implementación de la solución de firma digital del MEF	Solución digital	0	2023	0	0	1	1	1	1	
2.2.5 Diseño e implementación de la solución digital de pago a proveedores del MEF	Solución digital	0	2023	0	0	1	1	1	1	
2.2.6 Diseño e implementación de la solución de trabajo híbrido (en oficinas y remoto)	Solución digital	0	2023	0	0	1	1	1	1	
2.2.7 Formación sobre el uso y la gestión de soluciones	Campañas de formación	0	2023	0	1	1	1	1	4	
2.2.8 Diseño e implementación de la estrategia de gestión del cambio	Estrategia	0	2023	0	1	1	1	1	1	
<b>Subcomponente 2.3: Refuerzo de la capacidad técnica de la Dirección de Sistemas de la Información (DSI) del MEF</b>										
2.3.1 Aumento de la capacidad técnica y operativa de la DSI	Paquete de contratos	1	2023	1	1	1	1	1	5	Informe del equipo de proyecto del MEF
2.3.2 Prestación de asistencia técnica a la DSI	Paquete de contratos	0	2023	0	1	1	1	1	4	
<b>Componente 3. Capacidad del sector público en materia de ciberseguridad</b>										
<b>Subcomponente 3.1: Desarrollo de la gobernanza de ciberseguridad en el sector público</b>										
3.1.1 Entrega de un diagnóstico y recomendaciones para definir la gobernanza en materia de ciberseguridad	Informes	0	2023	0	1	0	0	0	1	Informe del equipo de proyecto del MEF
<b>Subcomponente 3.2: Desarrollo de la capacidad en relación con incidentes de ciberseguridad: protección, seguimiento, detección, respuesta y recuperación</b>										
3.2.1 Establecimiento del equipo de respuesta a incidentes de ciberseguridad (CSIRT)	Paquete de contratos	0	2023	1	1	1	1	1	5	Informe del equipo de proyecto del MEF
3.2.2 Equipamiento del CSIRT para el seguimiento y la gestión de incidentes de ciberseguridad	Conjunto de herramientas	0	2023	0	0	1	1	1	3	
3.2.3 Prestación de asistencia técnica al CSIRT	Paquete de contratos	0	2023	0	1	1	1	1	4	
3.2.4 Formación para especialistas en	Campañas de	0	2023	0	1	1	1	1	4	

Indicadores	Unidad de medición	Valor de referencia	Año de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del proyecto	Medios de verificación
ciberseguridad de los organismos públicos prioritarios	formación									
3.2.5 Realización de campañas de sensibilización sobre ciberseguridad dirigidas a empleados del sector público	Campañas de sensibilización	0	2023	0	1	1	1	1	4	



País: Haití

División: IFD/ICS

N.º de operación: HA-J0010

Año: 2024

### ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

**Organismo ejecutor:** Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

**Nombre de la operación:** Fortalecer las Bases de la Transformación Digital en la Gestión Pública para Mejorar la Efectividad del Gobierno

#### I. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

##### 1. Uso de los sistemas nacionales en la operación<sup>1</sup>

<input type="checkbox"/> Presupuesto	<input type="checkbox"/> Presentación de informes	<input type="checkbox"/> Sistema de información	<input type="checkbox"/> Licitación pública nacional (LPN)
<input type="checkbox"/> Tesorería	<input type="checkbox"/> Auditoría interna	<input type="checkbox"/> Comparación de precios	<input checked="" type="checkbox"/> Otro
<input type="checkbox"/> Contabilidad	<input type="checkbox"/> Control externo	<input type="checkbox"/> Consultores individuales	

##### 2. Mecanismo de ejecución fiduciaria

<input checked="" type="checkbox"/>	Particularidades de la ejecución fiduciaria	El MEF se encargará de la coordinación, ejecución, dirección estratégica y calidad técnica, así como la gestión fiduciaria de todos los recursos del proyecto. El equipo de proyecto del MEF proporcionará apoyo gerencial, técnico y fiduciario para la ejecución del proyecto y estará financiado por esta operación. Actualmente, el equipo está trabajando en la implementación de la operación 4820/GR-HA y se compone de personal clave del MEF para la ejecución de proyectos, que incluye a un coordinador, un especialista de gestión financiera, un especialista en adquisiciones, un contador sénior y un asistente administrativo. Este equipo de proyecto también será el personal clave para la ejecución del proyecto y se reforzará con un especialista en gestión financiera, un contador senior y un especialista en adquisiciones. El comité de gestión del proyecto es la entidad de rendición de cuentas y gobernanza del proyecto. Lo encabeza el Director General del MEF y se compone de los directores del MEF central pertinentes, el equipo de proyecto del MEF, el Instituto Haitiano de Estadística e Informática (IHSI) y otras agencias gubernamentales que son partes interesadas clave.
-------------------------------------	---	--

<sup>1</sup> Cualquier sistema o subsistema que se apruebe con posterioridad podría aplicarse a la operación, de acuerdo con los términos de la validación realizada por el Banco.

### 3. Capacidad fiduciaria

Capacidad fiduciaria del organismo ejecutor	En función de los resultados de la evaluación de la capacidad realizada en 2022 y tomando en cuenta que el equipo de ejecución actual estará encargado de dos proyectos (4820/GR-HA y HA-J0010), se reforzará el equipo de proyecto (I.2). Jerárquicamente, esta estructura rendirá cuentas al Director General del MEF y, además, tendrá una dependencia matricial en el comité de gestión del proyecto.
---	---

### 4. Riesgos fiduciarios y respuesta al riesgo

Taxonomía de riesgos	Riesgo	Nivel del riesgo	Respuesta al riesgo
Recursos humanos	Si se produce una pérdida de personal del MEF debido a la fuga de cerebros provocada por el contexto de FCCV o por una alta rotación de la plantilla, que incida en el equipo de proyecto o las Direcciones del MEF, se podría ver afectada la disponibilidad de profesionales cualificados y de capacidad gerencial y técnica, y por consiguiente la efectividad y puntualidad de la implementación, incluidos los aspectos fiduciarios.	Alto	El proyecto (i) reforzará al equipo de proyecto del MEF mediante la contratación de personal fiduciario suplementario (incluidos un especialista de gestión financiera, un contador senior y un especialista en adquisiciones) y seguirá capacitando al equipo; (ii) promoverá un entorno de trabajo híbrido en el MEF, lo cual contribuirá a retener a los empleados y atraer nuevo personal; y (iii) desarrollará las competencias digitales y la capacidad gerencial y técnica.
Bienes y servicios	Si se producen dificultades en la adquisición debido a limitaciones de la cadena de abastecimiento provocadas por el contexto de FCCV, se podría afectar la disponibilidad, el costo, la calidad y el mantenimiento de los equipos y servicios, y por ende la ejecución de las actividades y el desembolso.	Alto	El proyecto implementará una gestión proactiva de las adquisiciones y contrataciones que incluirá (i) procesos de adquisiciones y contrataciones simplificados y ajustados al riesgo; (ii) identificación temprana y diversificación de proveedores y alianzas; (iii) colaboración e incentivos público-privados; y (iv) comunicación y colaboración con los proveedores.

5. **Políticas y guías aplicables a la operación:** La gestión financiera del proyecto se ceñirá al documento OP-273-12. Las adquisiciones se realizarán de conformidad con los documentos GN-2349-15 y GN-2350-15 o las futuras versiones revisadas.

## II. ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL ACUERDO DE FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE

<p><b>Tipo de cambio:</b> A los efectos de lo estipulado en el Artículo 4.10 de las Condiciones Generales, las partes acuerdan que el tipo de cambio aplicable será el indicado en el párrafo (b)(i). Para determinar la equivalencia de los gastos incurridos en moneda local con cargo a los recursos adicionales o del reembolso de gastos con cargo al financiamiento no reembolsable, el tipo de cambio que se acuerde será el que esté vigente en la fecha efectiva en la que el prestatario, el organismo ejecutor o cualquier otra persona física o jurídica a quien se haya facultado para incurrir en gastos efectúe los pagos conexos al contratista, proveedor o beneficiario.</p>
<p><b>Auditoría e informes financieros:</b> A lo largo del período de desembolso del financiamiento no reembolsable, el organismo ejecutor presentará los estados financieros auditados de la siguiente manera: (i) un informe de auditoría financiera anual del programa dentro de los 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio fiscal haitiano y (ii) un informe de auditoría financiera final dentro de los 120 días posteriores a la fecha del último desembolso.</p>
<p><b>Cláusulas contractuales especiales de ejecución (cuentas designadas y firmas autorizadas):</b> El MEF tendrá dos cuentas separadas para la gestión de los recursos del proyecto (una en dólares estadounidenses y otra en gourdes haitianas). El MEF enviará las firmas autorizadas de cada cuenta al BID.</p>

## III. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de licitación	Para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios distintos de los de consultoría que se ejecuten de conformidad con el documento GN-2349-15, sujetos a una licitación pública internacional, se emplearán los documentos estándar de licitación del Banco o los que acuerden el organismo ejecutor y el Banco para una adquisición en particular. De igual forma, la selección y contratación de servicios de consultoría se realizará de conformidad con el documento GN-2350-15 y se utilizará la solicitud de propuestas emitida por el Banco o acordada entre el organismo ejecutor y el Banco. En el caso de una licitación pública nacional, se deberá preparar un documento de adquisición que será acordado entre la autoridad competente del país y el Banco. La revisión de las especificaciones técnicas, así como de los términos de referencia de las adquisiciones durante la preparación de procesos de selección, estará a cargo del especialista sectorial del proyecto. Esta revisión técnica puede ser ex ante y es independiente del método de revisión de las adquisiciones.
<input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo complementario a las adquisiciones	Durante el período de transición que se dará entre el equipo de proyecto actual y la nueva estructura, se ofrecerá al MEF apoyo complementario a las adquisiciones. Las condiciones de este apoyo se describen en el documento OP-272-3.

<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión de las adquisiciones	El método será ex ante para todos los procesos de adquisiciones. Umbrales por país: <a href="https://projectprocurement.iadb.org/es/politicas">https://projectprocurement.iadb.org/es/politicas</a> .
<input checked="" type="checkbox"/>	Registros y archivos	El MEF debe asegurarse de que se haya establecido un sistema de archivo y gestión de documentos previo al inicio de cualquier actividad fiduciaria.

Principales adquisiciones

Descripción de la adquisición	Método de selección	Fecha estimada	Monto estimado en US\$
<b>Servicios distintos de los de consultoría</b>			
Servicios para mejorar la infraestructura en la nube	Licitación pública internacional	enero de 2025	1.200.000
Servicios de ciberseguridad	Licitación pública internacional	enero de 2025	1.540.000
<b>Firmas de consultoría</b>			
Asistencia técnica al IHSI	Selección basada en la calidad y el costo	enero de 2025	540.000
Asistencia técnica al DSI	Selección basada en la calidad	octubre de 2024	1.500.000
<b>Consultores individuales</b>			
Consultores para el IHSI	Selección de consultor individual (por invitación abierta)	octubre de 2024	500.000
Consultores para el CSIRT	Selección de consultor individual (por invitación abierta)	octubre de 2024	730.000

#### IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Programación y presupuesto</p>	<p>El equipo de proyecto del MEF coordinará los insumos de las distintas partes interesadas a través del comité de gestión del proyecto y elaborará los planes operativos anuales y el presupuesto anual. La planificación, la ejecución y el seguimiento de la programación y el presupuesto a nivel de proyecto se basarán en los procedimientos de gestión financiera que rigen los proyectos del BID. Se prevén desafíos para la implementación debido a posibles cuellos de botella causados por la necesidad de coordinación entre diferentes áreas del MEF y con el IHSI que podrían afectar la ejecución.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Gestión de tesorería y desembolsos</p>	<p>Para la gestión financiera se utilizará el documento OP-273-12 y el Manual de Desembolsos del Banco. El BID depositará los fondos en la cuenta en dólares estadounidenses abierta en el Banco Central de Haití y designada para el proyecto y estos se transferirán a la cuenta en moneda local designada para el proyecto, según lo requiera el organismo ejecutor para pagar gastos en gourdes haitianas.</p> <p>El equipo de proyecto del MEF, en coordinación con el comité de gestión del proyecto, preparará los planes anuales de flujo de efectivo del proyecto y los actualizará en forma trimestral. El flujo de efectivo pronosticado se basará en las actividades previstas, el plan de adquisiciones y los términos de pago acordados con los proveedores y los beneficiarios del proyecto. El flujo de efectivo anual pronosticado servirá de base para determinar los anticipos de fondos que el Banco desembolsará al MEF.</p> <p>Los anticipos de fondos cubrirán las necesidades financieras de hasta cuatro meses, sobre la base del plan financiero actualizado y los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proyecto aprobadas en el plan operativo anual y actualizadas en el plan de adquisiciones. Después del primer año de ejecución y en función de los resultados, los anticipos de fondos podrían cubrir las necesidades para un período de hasta seis meses.</p> <p>Dado que es necesaria una coordinación entre todas las partes interesadas implicadas en la toma de decisiones del proyecto, se prevé que la operación justifique el 75% de los saldos acumulados pendientes de justificación antes de recibir un nuevo anticipo de fondos.</p> <p>Tras acordarlo con el Banco y de conformidad con el documento OP-273-12 y las disposiciones del acuerdo de financiamiento no reembolsable, el proyecto también podría emplear las modalidades de pagos directos y reembolso de gastos para los desembolsos.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Contabilidad, sistemas de información y presentación de informes</p>	<p>Para la administración financiera del proyecto, se utilizará QuickBooks, con el cual se generarán informes financieros de conformidad con el plan de cuentas y los componentes de inversión aprobados para el proyecto. Para la contabilidad se utilizará la base de efectivo modificada y, cuando corresponda, se observarán las Normas Internacionales de Información Financiera, de conformidad con los criterios nacionales establecidos. Los informes financieros se presentarán en dólares estadounidenses.</p>

		Además de las políticas y guías aplicables a la operación, se utilizará el manual operativo del proyecto con la definición documentada de flujos de trabajo y controles internos.
<input checked="" type="checkbox"/>	Control y auditoría internos	De conformidad con la evaluación de la capacidad institucional más reciente (realizada en 2022 para reformular la operación 4820/GR-HA), el MEF cuenta con un servicio de auditoría interna, a cargo de la dependencia de Inspección Fiscal General, que desempeña las funciones de control interno. Dada la estructura prevista para el proyecto, su función de auditoría interna sería baja, con lo cual el control interno de la unidad se sustentará en los procedimientos de la unidad, conjuntamente con los manuales operativos y las guías del Banco. El seguimiento y el refuerzo de los controles internos de la unidad se basarán en informes de supervisión periódicos y recomendaciones.
<input checked="" type="checkbox"/>	Control externo: auditoría financiera externa e informes del proyecto	<p>El MEF seleccionará y contratará servicios de auditoría externa de conformidad con los términos de referencia previamente acordados entre el MEF y el Banco. En dichos términos, se establecerán el tipo de revisión, la puntualidad y el alcance de esos servicios.</p> <p>El auditor externo seleccionado y las normas de auditoría que se aplicarán deberán ser aceptables para el Banco. Las auditorías financieras externas se llevarán a cabo de acuerdo con las políticas y manuales del Banco. Los estados financieros anuales del proyecto corresponderán al ejercicio fiscal haitiano y serán auditados por una empresa independiente elegible para el Banco. Los estados financieros auditados del proyecto se presentarán anualmente al Banco 120 días después del cierre del ejercicio fiscal de Haití o de la fecha del último desembolso.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión financiera del proyecto	La supervisión financiera se realizará mensualmente y ex post y comprenderá visitas de inspección in situ y revisiones documentales, así como el análisis y el seguimiento de los resultados y las recomendaciones de las auditorías de los informes financieros, la revisión de la justificación de los anticipos y la conciliación de las cuentas del proyecto.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_/\_/24

Haití. Financiamiento No Reembolsable \_\_\_\_/GR-HA a la República de Haití  
Fortalecer las Bases de la Transformación Digital en la Gestión Pública  
para Mejorar la Efectividad del Gobierno

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador de la Cuenta de la Facilidad de Financiamiento No Reembolsable del BID, en adelante la “Cuenta”, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Haití, como beneficiario, con el objeto de otorgarle un financiamiento no reembolsable para cooperar en la ejecución del proyecto “Fortalecer las Bases de la Transformación Digital en la Gestión Pública para Mejorar la Efectividad del Gobierno”. Dicho financiamiento no reembolsable será hasta por la suma de US\$16.000.000, que formen parte de los recursos de la Cuenta, y se sujetará a los Términos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Financiamiento No Reembolsable.

(Aprobada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024)